03

03

La production des espaces olympiques pour les JOP de Paris est-elle un grand projet comme les autres ? Les équipements sont situés sur un plus grand nombre de sites (au moins 70), les acteurs publics et privés sont bien plus nombreux et la force de la préparation et de la réalisation de l'événement, avec notamment l'importance de l'accueil touristique et d'un dispositif médiatique à nul autre pareil, contraint fortement la production urbaine. Comment tout cela peut-il tenir ensemble et être finalisé à temps ? C'est ce que raconte ce livre à travers un récit des derniers mois avant l'ouverture, et une démarche analytique.

14,90 €
ISBN : 978-2-35733-738-1
9 782357 337381
archibooks

LA DERNIÈRE MARCHE

LA DERNIÈRE MARCHE

Mettre en œuvre l'événement olympique

Alain Bourdin, Hélène Dang Vu,
Joël Idt, Stéphanie Leheis, Jules-Mathieu Meunier

Alain Bourdin,
Hélène Dang Vu, Joël Idt,
Stéphanie Leheis,
Jules-Mathieu Meunier

LA DERNIÈRE MARCHE

Mettre en œuvre l'événement olympique

Ce livre est le troisième d'une série consacrée à la production des équipements olympiques à l'occasion des JOP Paris 2024.
Il s'appuie sur la recherche réalisée par **Alain Bourdin**, **Hélène Dang Vu**, **Joël Idt** et **Jules-Mathieu Meunier**, depuis 2020 (avec la collaboration de **Anne-Carole Poirier**) qui ont collectivement défini le plan de l'ouvrage, et sur l'enquête réalisée par **Stéphanie Leheis** en 2024 sur les Jeux dans les « territoires ».

La première partie du livre a été rédigée par **Hélène Dang Vu** et **Jules-Mathieu Meunier**, la deuxième partie par **Joël Idt** et **Stéphanie Leheis**, l'introduction, la troisième partie et la conclusion par **Alain Bourdin.**

Sommaire

6 Introduction
12 Chapitre 01: Dernière ligne droite vers les Jeux (2022-2024)
46 Chapitre 02: Les territoires d'accueil des Jeux : l'événement au-delà des compétitions sportives
88 Chapitre 03: Le chantier olympique est-il un projet urbain comme les autres
128 Conclusion

136 Cahier photographique

Le juge Ti commente l'enquête qu'il vient d'achever : nous avons cru qu'il s'agissait d'une histoire d'humains à laquelle étaient mêlés des renards mais peut-être était-ce une histoire de renards, à laquelle étaient mêlés des humains. Ce type de renversement de perspective a guidé notre recherche et s'imposait puisque nous étions soutenus par la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO) qui produit les équipements olympiques et par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature. Là où vous voyez un immense événement sportif qui entraîne la production de nouveaux espaces, il y a plutôt l'émergence d'une ville nouvelle (cachée sous le nom d'héritage) à travers des équipements qui seront fugitivement utilisés pour un grand événement sportif. Ce point de vue[1] présente nombre d'avantages : il conduit à s'intéresser de beaucoup plus près à la production urbaine liée aux Jeux, à développer un regard nouveau sur l'héritage (on le verra dans notre prochain ouvrage) et à accorder toute son importance au bilan des innovations techniques, juridiques et organisationnelles. Mais vient un moment où l'événement s'impose autrement que comme un ensemble de contraintes à surmonter et d'objectifs à réaliser, et devient une omniprésence quotidienne et mobile avec une foule de problèmes à traiter au jour le jour.

1. Choisir un point de vue – un point de départ - et l'expliciter fait classiquement partie de la démarche de recherche et n'a rien à voir avec la fabrication de soi-disant vérités alternatives.

C'est bien ce qui se produit dans la phase de livraison autour de laquelle s'organise cet ouvrage. Depuis le début de notre recherche nous combinons deux approches, l'une analytique avec un ensemble de thématiques qui privilégient jusqu'à maintenant les questions d'organisation et vont dans la suite de la recherche se centrer sur l'héritage – matériel et immatériel, comme discours et comme réalité –; l'autre plus synthétique qui prend la forme d'un récit, de la candidature au chantier dans l'ouvrage précédent, dans la « dernière ligne droite » de la livraison pour celui-ci.

Prendre en compte l'omniprésence de la contrainte dans la dernière ligne droite ne nous obligeait pas à parler de l'événement lui-même, surtout dans la mesure où il n'y a pas eu de dysfonctionnements, d'attentats ni de ratés monumentaux (comme avec la finale de la Ligue des champions en 2022). Pourtant ne l'aborder qu'à travers la production des équipements – donc les contestations qui lui furent liées – devenait difficile, surtout à partir du moment où la question de l'héritage est fortement mise en avant et où nous-mêmes avions choisi d'en faire l'une des thématiques fortes de notre travail. Nous devions au moins intégrer l'organisation de la « fête olympique » à notre enquête, et poser la question de l'engagement et de la satisfaction de la population des territoires concernés.

L'héritage immatériel, on le verra, est dans un ensemble d'actions (les politiques publiques entraînées par les Jeux) mais aussi dans un ensemble de savoirs et encore dans une mémoire collective. L'un des problèmes des modèles néo-libéraux est qu'ils n'aiment la mémoire ni opérationnelle ni sociale, et qu'éventuellement pour éviter qu'elle occupe trop de place, ils inventent de la disruptivité là où il n'y en a guère. La sobriété au contraire doit chercher à éviter l'amnésie et le gaspillage des idées, donc à capitaliser le plus possible. On parle ici de savoirs techniques ou opérationnels mais un autre aspect – d'une importance majeure – est la trace que laisse l'événement dans la mémoire collective, celle des Français en général mais en particulier celle des habitants des territoires concernés par les Jeux.

Avant d'explorer l'héritage, il reste un objectif à réaliser. Dans le premier ouvrage, nous expliquions notre perplexité de chercheur devant un système aussi complexe et devant la difficulté à choisir des angles d'attaque. Nous privilégiions l'interrogation sur la nature, le rôle et l'organisation des grands projets. Actuellement ils prolifèrent dans certaines parties du monde avec parfois, comme en Arabie saoudite, une ambition extrême alors que l'Europe (avec quand même deux sessions de Jeux olympiques d'hiver à son agenda) s'interroge de plus en plus sur les grands projets, leur utilité, leur compatibilité avec la lutte contre le réchauffement etc.

Mais peut-être demain développerons-nous d'autres grands projets dans le cadre de cette lutte, et même s'ils sont très différents sur le fond, peut-être puiseront-ils beaucoup dans les méthodes utilisées par les grands projets actuels. Une même interrogation porte sur le métier d'aménageur, et en particulier sur les aménageurs publics et leur rôle dans l'avenir.

Le présent livre se divise donc en trois parties. La première poursuit notre récit jusqu'à la cérémonie d'ouverture. En même temps elle décrit le projet à partir de la présentation de différents problèmes à traiter et de la manière dont on procède. La description statique et purement morphologique du projet ne révèle rien au-delà des seules épreuves sportives, voire de l'événement lui-même. Nous privilégions une approche par l'action d'autant plus pertinente que les chercheurs, experts, évaluateurs n'y ont que très modérément recours. Les installations sont plutôt surexposées (notamment le Village des athlètes et le CAO) ; l'événement a été beaucoup commenté et le sera encore, alors que la plupart du temps notre approche n'est développée qu'à partir de la gouvernance qui n'en est qu'un aspect en fait limité. Le chapitre montre d'ailleurs que notre axe de lecture permet de présenter un grand nombre d'informations de natures diverses. Nous avons en outre pris soin d'offrir en annexe quelques cartes et graphiques qui aident à la compréhension, ainsi que des photographies significatives des principaux équipements olympiques.

Dans la deuxième partie nous abordons l'événement à travers la fête olympique et ceux qui y participent, épreuves et médailles ou non. Qu'il s'agisse des grands sites franciliens ou des territoires les plus lointains, cette analyse est l'occasion de brosser le tableau de la mobilisation des collectivités territoriales pour faire entrer leur population dans le jeu olympique. Elle montre l'intensité de la mobilisation nationale.

La troisième partie revient à un débat fondamental, celui de la nature même du projet comme modalité de l'action, en particulier de l'action publique, qui fait la ville et plus encore de celle qui lutte ou, en tout cas, devrait ou devra lutter contre les effets du changement climatique et de l'effondrement de la biodiversité. Il est parfois mal formulé dans la mesure où l'on ne considère que les objets produits ou à produire sans interroger la méthodologie du projet ou encore le grand projet – en général – comme entité (morphologique, fonctionnelle, économique, sociologique et urbanistique). À partir de nos travaux et de la référence à quelques grands auteurs, nous entrons dans ce débat avec pour objectif de contribuer à la clarification de la notion de projet et surtout d'énoncer quelles leçons on peut tirer de l'expérience olympique. Comme nous dialoguons avec un chercheur (de l'université d'Oxford) qui traduit sa pensée en prescriptions pour les managers de projets, nous sommes restés dans un registre proche.

Mais il faudrait aller beaucoup plus loin dans l'analyse détaillée de tout ce que l'on a appris de tout ce que l'on a expérimenté avec la production de la ville olympique. Le bénéfice peut être considérable. Une expérience de référence est celle du Club Ville Aménagement, à sa création du Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes. Au départ ses inventeurs, en particulier Jean-Paul Baïetto et François Ascher, voulaient en faire l'outil de capitalisation, d'échange et de transmission de tout ce qui s'inventait et s'apprenait dans des opérations urbaines (Euralille, Paris Rive Gauche, Antigone etc.) qui toutes faisaient la ville sur la ville dans des conditions nouvelles. La production de la ville olympique (et de l'héritage) représente un laboratoire au moins aussi important qui doit mobiliser toutes les compétences. Nous prenons notre part de ce travail.

Chapitre 01

Dernière ligne droite vers les Jeux (2022-2024)

Dans le précédent livre, nous insistions sur les phases préliminaires et la mise en place du système de jeux d'acteurs, pour la candidature et la préparation des Jeux de Paris. La candidature acceptée le 13 septembre 2017, la mobilisation a été immédiate et intense pour mettre en place le système d'acteurs des Jeux, ajuster les programmes, mener les études préalables, préparer le cadre d'aménagement. En 2018, le système de maîtrises d'ouvrage plurielles sous supervision SOLIDEO se rodait, Paris 2024 montait progressivement en charge, à mesure que l'événement approchait. Le train était lancé et à pleine vitesse – expression employée à plusieurs reprises dans les entretiens pour évoquer la période de mise en place du système des Jeux.

Une fois le dossier de création de ZAC monté (juillet 2019), les lots commercialisés auprès des groupements promoteurs (signature des promesses de vente en décembre 2019), les permis de construire obtenus (les actes de vente sont signés en 2021), les équipes projet prennent la main. Celles-ci sont évidemment du côté des groupements d'opérateurs-promoteurs, mais aussi à bien d'autres niveaux – du côté de la DIJOP, des équipes de la SOLIDEO, des territoires d'accueil – proportionnellement à leurs ingénieries et compétences (Plaine Commune est très engagée ainsi que le département), mais aussi des acteurs moins attendus – l'opérateur de télécommunications Orange, EDF. Les travaux sont officiellement lancés le 4 novembre 2019 sur le site du futur village olympique et démarrent par deux ans de déconstructions-démolitions (soit 530 981 tonnes

de déblais dont 95 % ont été évacuées par voie fluviale). Ces années 2019 à 2021 ont été décisives pour préparer les mises en chantiers, malgré les aléas – crise Covid, guerre en Ukraine, crise énergétique mondiale, inflation, … Début 2021 donc, la SOLIDEO avait contractualisé la plupart des maîtres d'ouvrage et fait aboutir les phases de suivi des études. Les constructions ont démarré dans les temps. Il fallait maintenant le rester jusqu'à la fin : garder en ligne de mire l'achèvement des travaux le 31 décembre 2023, une mise à disposition du village au 1er mars 2024, pour la tenue des deux quinzaines olympiques six mois plus tard. Nicolas Ferrand continue à faire le décompte des jours.

1 - Comment arriver à temps ?

Faire respecter les plannings et les budgets

À partir de 2021 et surtout du démarrage des chantiers en 2022, la SOLIDEO concentre son énergie à faire respecter les plannings. En tant que superviseur, elle maintient la « pression » sur les maîtres d'ouvrage, eux-mêmes en charge de groupements d'entreprises pluriels, qui peuvent répercuter leurs contraintes et plannings propres. Pour éviter le dérapage général, la SOLIDEO se dote de compétences et d'outils élaborés dans le domaine de la planification, pour anticiper et gérer les innombrables risques qui pèsent sur les multiples chantiers et assurer qu'importent les aléas, la livraison des ouvrages dans les temps.

Yann Krysinski, futur DG de la SOLIDEO pour sa phase héritage, est recruté pour son expertise en la matière. Ingénieur des Ponts, il n'est pas aménageur mais possède une grande expérience en planning de projets complexes (projets d'infrastructures, de gares, de centres pénitentiaires). La méthode Krysinski consiste à faire remonter l'ensemble des risques associés à un projet et d'y joindre des plans d'action (plans B, C, D etc). C'est aussi suivre en permanence les probabilités du risque et sa gravité. Pour objectiver les seuils de bascule d'un plan à l'autre, identifier et actualiser les phases à risques qui peuvent exiger des changements de route, il faut compiler dans un premier temps les plannings de toutes les parties prenantes (maîtres d'ouvrage, promoteurs, maître d'œuvre, AMO, constructeurs, opérateurs divers, etc.) afin de reconstituer le planning d'ensemble le plus précis et complet possible.
L'une des grandes difficultés de l'exercice consiste à identifier, dans des plannings de plusieurs milliers de lignes et mis à jour chaque mois, les lignes critiques pour le planning général : ce sont les points de passages à ne pas décaler, au risque de faire tout déraper. Or pour disposer d'une telle donnée de qualité, un processus de vérification en continu des plannings est nécessaire. Début 2021, tous les plannings du village olympique sont donc standardisés pour être assemblés dans un même logiciel qui fait apparaître les points d'interface et notamment ces points de bascule dans la zone de risque. Cette vérification des plannings est effectuée à deux niveaux : à l'échelle des interfaces et de l'ensemble des coactivités de la ZAC, et à l'échelle des bâtiments.
Dès lors, quand une modification de programmes est envisagée, il est possible de simuler l'impact en cascade sur les plannings et d'évaluer le risque apporté par la modification – faire rater un jalon critique, voire la livraison finale. C'est une manière de formaliser des prises de risque liées aux dérapages temporels. L'outil permet en outre de simuler des scénarios et ainsi d'évaluer l'impact d'un retard sur la globalité du projet (nombre de jours de retard, probabilités de manquer un jalon critique sur le chemin critique du projet). On implémente ici une culture du risque nouvelle pour des aménageurs habitués

à gérer le temps comme une variable d'ajustement. Ces modifications de programmes ne constituent pas seulement des risques pour le calendrier de livraison. Elles présentent aussi des dangers pour la qualité de l'ouvrage et l'atteinte des ambitions de production, de même que pour le budget général des opérations. Et de fait, à mesure que l'échéance des Jeux se rapproche, l'activité de contrôle et d'assurance prend de l'ampleur. Un système de réassurance est ainsi mis en place pour éviter, là encore, le glissement généralisé. Les comités permanents de programmes, qui réunissent notamment la SOLIDEO et Paris 2024, en sont l'un des instruments. Ils sont des scènes de négociations et donc de régulation des écarts aux programmes puisque toute modification doit être justifiée par la maîtrise d'ouvrage ou Paris 2024, pour être amendée ou refusée à la convention des objectifs. Recommandés par la Cour des comptes, ces comités se tiennent à un rythme quasi hebdomadaire, avec parfois la présence de la DIJOP elle-même – ce qui dénote un niveau de suivi de détail des programmes inédit pour un préfet ou un sous-directeur au budget. Ces comités formalisent les fiches modificatives et permettent ce faisant de tenir le système, le stabiliser et réassurer l'écosystème global de production.

Toutes les demandes de modifications présentent, en effet, un avis sur ce qu'elles impliquent pour le calendrier, le budget mais aussi les ambitions du projet, que ce soit en termes d'excellence environnementale, d'accessibilité universelle ou d'accès à l'emploi (en référence à la charte en faveur de l'emploi et du développement). Dans la mesure où ces modifications de programmes peuvent mettre en non-conformité l'ouvrage en phases Jeux et Héritage, le Comité permanent des programmes sert d'ultime verrou en confrontant les points de vue des parties prenantes. Il s'agit d'éviter au maximum les reprises de travaux après livraisons. En janvier 2024, on comptait 115 comités

permanents des programmes, pour 300 fiches modificatives, ainsi que la gestion d'environ 600 à 700 écarts de programmes, de calendriers ou de coûts.
À cet instrument, s'ajoutent les points d'avancement mensuels entre tous les maîtres d'ouvrage et les équipes de la direction des programmes de la SOLIDEO. Enfin, le comité d'Audit – en interaction avec le conseil d'administration de la SOLIDEO – se réunit chaque mois pour surveiller les risques financiers et opérationnels qui pèsent sur la production des ouvrages olympiques (cf. le livre précédent et son chapitre sur la supervision).

Globalement, la méthode pour arbitrer les modifications de programmes, a toujours été celle de la mesure de l'écart : toute décision, même mineure, doit être instruite et faire l'objet d'un compte rendu (les décisions non formalisées à l'écrit sont celles qui sont considérées comme les plus risquées). Dès 2021, le financement des modifications de programmes fait donc l'objet de négociations serrées, pour l'essentiel discutées entre la SOLIDEO, les maîtrises d'ouvrage et Paris 2024 : pas beaucoup plus que le temps, le budget ne joue le rôle de variable d'ajustement. Les grands principes et applications aboutissent en 2022. Les premières ponctions sur la réserve SOLIDEO pour compléments de programmes datent de la fin de l'année 2022 et se sont poursuivies en 2023. Elles permettent de payer des dépenses contestées par les parties prenantes et notamment par les Villes, à l'instar du réaménagement d'un parking à Clichy-Montfermeil, nécessaire au départ du paracyclisme.

Début 2022, le cycle de développement se termine et celui de la réalisation démarre. Les chantiers sont lancés. Au sein du village olympique, on dénombre au plus fort de l'activité (2022 et 2023) 37 grues et 3 500 ouvriers pour 8000 salariés mobilisés sur place. Du côté du Cluster des médias, l'activité bat aussi son plein en 2022 avec 11 grues montées en parallèle pour le

gros œuvre. Les immeubles montent d'étage en étage. En 2023, ce sera le tour des espaces publics et du second œuvre à l'intérieur des bâtiments.

Procédés accélérés pour chantiers à grande vitesse

Pour compresser au maximum les temps de production, la coactivité verticale et horizontale est de mise sur les chantiers olympiques, et notamment sur les deux principaux que sont le Village des athlètes et le Cluster des médias. Les phases de gros œuvre se superposent à celles de viabilisation des bas d'immeubles, les espaces publics sont agencés en pied de façades non finalisées, les menuiseries sont stockées dans les bâtiments.



©SOLIDEO

Coactivité espaces publics et second œuvre sur le chantier du Cluster des médias

Sur le chantier du Cluster des médias plus spécifiquement, tous les prototypes de façade ont été posés à l'été 2022 et sur le secteur Aire des Vents, la pose des parements en briques a démarré en 2023 alors que les travaux d'espaces publics se poursuivent. On le comprend, pour organiser un tel niveau de coactivité, les phasages inter-chantiers sont extrêmement sophistiqués.



©SOLIDEO

Mise en œuvre de la façade sur le chantier du Cluster des médias

À l'échelle des communes, les plannings prennent la forme de jeux de taquin, notamment pour les sites déjà habités, comme au Bourget. Car aussi puissant que soit le projet olympique, la vie continue pour les habitants des territoires. Il faut donc parfois construire ailleurs pour libérer les sites et commencer réellement les aménagements olympiques. À titre d'exemple, ce sont les premiers travaux réalisés sur la partie ouest du Parc des sports au Bourget qui permettent de livrer, en mars 2023, des courts de tennis couverts ainsi qu'un terrain d'honneur et sa piste d'athlétisme, rendant à nouveau possible la tenue des matchs de football. De là, il devient envisageable de démolir le terrain d'entraînement sur lequel s'organisaient lesdits matchs de football, pour enfin créer le cœur de Parc.

Dans la même logique, la livraison de deux nouvelles écoles en janvier 2023 permet d'envisager la démolition des deux anciennes pour commencer à aménager le parvis d'accès qui servira aux épreuves d'escalade. On le comprend, le phasage du Cluster des médias est un jeu à plusieurs bandes.

Produire vite et sans faute ?

Tout avance et se construit très vite donc. Pour autant, la pression n'est jamais relâchée : il faut maintenir le rythme, ne pas prendre de retard, contrôler les dépenses. Les équipes de construction des groupements sont ainsi sur le pont, les promoteurs et la SOLIDEO lancent la construction des lots à une vitesse record, les conventions d'objectifs jouant toujours le rôle de boussole, sous les regards des médias, des habitants et de tous ceux qui s'inquiètent des implications sociales, économiques, environnementales des Jeux sur les territoires d'accueil. Cette surveillance plurielle est une pression supplémentaire pour l'ensemble des acteurs du système de production : il faut montrer patte blanche et éviter les faux pas. En même temps, c'est parce qu'il concentre les attentions que le chantier constitue une formidable vitrine pour toutes les entreprises engagées dans le projet olympique. La Maison du projet – inaugurée par la SOLIDEO en juillet 2021, pour exposer maquettes et prototypes du futur Village des athlètes – aura ainsi accueilli près de 35 000 visiteurs tandis que le chantier a fait l'objet de visites incessantes et crescendo depuis le lancement du gros œuvre jusqu'à la livraison du Village.

Le chantier devait donc être exemplaire. Dans cette optique, les engagements de la SOLIDEO étaient déjà très ambitieux : réduire de 50 % l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie, construire selon la norme environnementale E3C2, proposer une gestion de l'eau gravitaire, atteindre l'accessibilité universelle et offrir des logements confortables sous le climat projeté en 2050. Mais les attentions portent tout autant sur le déroulement même des chantiers. En 2022, la direction de la stratégie et de l'innovation de la SOLIDEO met toute son énergie à faire appliquer la charte sociale en faveur de l'emploi et du développement territorial (rédigée en application de la loi olympique de 2018[2]). Dans ce document, la SOLIDEO et l'ensemble de ses contractants s'engagent à recruter des personnes éloignées de l'emploi pour 10 % des heures travaillées, à retenir un taux significatif de très petites entreprises et notamment des entreprises du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'Insertion par l'activité économique (IAE), à limiter le recours à l'emploi précaire, à lutter contre le travail irrégulier et à favoriser la santé et la sécurité des travailleurs. Mais la vitesse imposée, la coactivité des chantiers olympiques, la multiplicité des maîtrises ouvrages et des équipes sont autant de facteurs accidentogènes. La sécurité devient donc un sujet de préoccupation majeure pour ceux qui sont tenus responsables d'un chantier qui se doit d'être exemplaire. Or ce n'est pas un sujet évident pour la SOLIDEO. D'abord parce que ce n'est pas vraiment la culture d'un aménageur au-delà des travaux de viabilisation et d'espaces publics. Ensuite parce que, juridiquement, la sécurité des chantiers n'est pas uniquement le sujet de l'aménageur mais pour une grande part aussi celui des entreprises de BTP et de leurs contractants, à savoir les promoteurs, en tant que maître d'ouvrage des lots. Pour se saisir de ce sujet compliqué et hautement sensible, la SOLIDEO opte alors pour une démarche dite de « vigilance partagée » afin de promouvoir une culture de sécurité commune à tous les maîtres d'ouvrage.

2. Article 16 paragraphe 2 de la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024

Une charte spécifique est rédigée dans ce cadre. Elle propose un certain nombre d'engagements à destination de toutes les entreprises impliquées dans les chantiers, lesquels sont présentés et discutés lors de séminaires. Ces réunions permettent de partager bonnes pratiques et réflexions mais aussi d'aller sensibiliser les plus petites structures et notamment les sous-traitants, les entreprises intérimaires pour leur proposer des outils de prévention et des plans d'action. La SOLIDEO s'applique à elle-même (sur les chantiers dont elle est maître d'ouvrage) les principes partagés avec les MOA supervisés.

En parallèle, sur le Village des athlètes et le Cluster des médias, c'est toute la logistique du dernier kilomètre qui est pensée *via* un dispositif de régulation des flux (Fluidéo de Colas a été mis en œuvre sur la ZAC du village olympique et paralympique). Le village étant situé en pleine agglomération dense et à proximité directe d'un établissement scolaire du secondaire (le collège Dora Maar), il fallait absolument réduire et fluidifier la circulation des camions aux abords de la ZAC. Les zones de livraisons ont pour cela été déportées à Gennevilliers et l'interface numérique adoptée pour organiser les flux des 400 à 500 camions qui circulent quotidiennement sur les chantiers. Cette logistique du dernier kilomètre préserve, ce faisant, les plannings complexes des maîtres d'ouvrage en coprésence et pour qui, les livraisons sont souvent concomitantes dans un espace très contraint. Organiser les flux n'est donc pas qu'une seule question de sécurité – même si c'en est une dimension majeure compte tenu du niveau de coactivité des chantiers. Cette dernière provoque en effet des confluences de flux et de tâches qui peuvent être à l'origine de nombreux accidents, potentiellement très graves, en particulier entre flux piétons et poids lourds.

Concrètement, dans le Village des athlètes, l'organisation « marche en avant » a obligé les véhicules qui arrivaient sur le site à avoir un sens de circulation unique, pour éviter les croisements entre flux et cantonner les piétons dans des zones séparées.



©SOLIDEO

Vue aérienne du site et de la voirie pour la construction du village olympique

La charte de sécurité a permis par ailleurs de mettre en commun des moyens, dispositifs et outils (des kits d'accueil, des rites d'échauffement, etc.) ainsi qu'une comitologie de partages de pratiques pour les maîtres d'ouvrage et les entreprises qui le souhaitaient. Surtout, cet engagement semble avoir porté ses fruits puisqu'on dénombre *in fine* quatre fois moins d'accidents sur l'ensemble des chantiers olympiques que sur la moyenne nationale[3].

La lutte contre le travail illégal est un autre sujet majeur des années de chantiers. Les contrôles avaient là aussi été particulièrement renforcés sur le village olympique et le Cluster des médias. Mais cela ne suffit pas. En mars et avril 2022, l'unité pécialisée de la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS)

3. 181 accidents ont été recensés sur les chantiers olympiques dont 30 graves au sens du Code du travail et aucun mortel.

identifie en effet, par deux fois, des travailleurs sans titres de travail sur le chantier du village olympique, à chaque fois recrutés par des entreprises en bout de chaîne de sous-traitance. En juin 2022, de nouvelles situations de travail illégal sont épinglées sur un chantier connexe au village. La SOLIDEO résilie pour faute l'une de ses entreprises du fait d'une pratique de travail illégal sur le chantier, tandis que les contrôles de la DRIEETS s'intensifient. En réaction, la SOLIDEO décide d'approfondir les vérifications auprès des sous-traitants à partir de l'identification des situations à risque (décalage entre les effectifs annoncés et la charge de travail, entre les tâches confiées et le prix de la prestation, jeunesse de l'entreprise, etc.). La SOLIDEO décide d'envoyer des contrôleurs sur chantier pour accompagner les maîtres d'œuvre dans le travail de vérification. Aidés d'une plateforme qui recueille l'ensemble des informations concernant les entreprises et les salariés recrutés et d'une application sur smartphone, les contrôleurs peuvent scanner, sur chantier, la carte BTP des ouvriers et vérifier la légalité des contrats (à savoir, si la personne est bien salariée d'une entreprise sous-traitante, déclarée et en règle). Le sujet est donc on ne peut plus pris au sérieux car le risque d'un scandale est important et ce d'autant que l'exploitation de travailleurs non régularisés, non déclarés et non protégés est un problème général dans le secteur de la construction [4]...

4. France Culture, JO de Paris 2024, une centaine de travailleurs illégaux déjà recensés sur des chantiers, Le reportage de la rédaction, 24/10/202.

Et quand les problèmes ne peuvent être évités ?

À ces problèmes structurels des chantiers, s'en ajoutent d'autres plus spécifiques dans cette période intense de constructions. Sur la partie ouest du village, dans la ZAC de l'Île-Saint-Denis, des problèmes apparaissent. À l'été 2022, des malfaçons sont repérées dans les fondations de deux bâtiments (sur les treize de cette partie du village). Des reprises sont nécessaires, occasionnant des retards (sur les bâtiments et les espaces publics). Quelques mois plus tard, c'est l'entreprise en charge de la préfabrication des modules de bois (lesquels devaient être acheminés par voie fluviale) qui dépose le bilan[5]. On prend alors du retard pour récupérer les modules déjà usinés, les amener sur site, et finir les travaux. Ces mésaventures entraînent des négociations avec le promoteur. Ce dernier souhaite monter les prix de sortie des logements de 5000 à 6000€/ m^2 [6]– alors que la municipalité préfère maintenir des prix accessibles.

Ces difficultés conduisent à réviser le planning et à renvoyer à la période postolympique certains travaux peu utiles pour l'événement, avec les coûts que cela entraîne et la nécessité de réaliser la fin du chantier en coactivité avec Paris 2024. Cette organisation n'avait pas du tout été imaginée au départ. En mars et avril 2024, trois acteurs et trois maîtres d'ouvrage seront sur la partie ouest du village, là où il ne devait plus y avoir que Paris 2024 dans le planning initial.

5. Le rôle et les difficultés de la filière bois dans les constructions olympiques sont un sujet en soi (plutôt avec un happy end) que nous ne développerons pas ici.

6. Dans la partie Saint-Ouen et Saint-Denis du village olympique, les prix de sortie des logements avoisinent les 6 500 €/m^2.

Livraison-réception-rodage : une période de désordres sous contrôle

Malgré ces décalages sur sa partie ouest, le village olympique est inauguré et livré à Paris 2024, le 29 février 2024. Paris 2024 effectue ensuite les reprises nécessaires pendant les deux mois qui suivent. Les sites d'entraînement sont, quant à eux, livrés comme prévu, en juin 2024.
Là encore, pour nous assurer d'être fin prêts au moment des Jeux, la phase de livraison a été largement anticipée. Dès 2020, le process dit du commissionnement est élaboré par les équipes de la SOLIDEO pour devancer les dysfonctionnements inévitables à toute réception de chantier. Pour sécuriser ce processus sensible, un accord-cadre entre la SOLIDEO et Paris 2024 prévoit qu'un prestataire commun soit désigné pour faire du contrôle de niveau 2. Le travail entre la direction des programmes et la direction de la maîtrise d'ouvrage de la SOLIDEO est donc particulièrement intense en cette période, car l'ensemble des observations et réserves émises lors des réceptions de chantiers ainsi que les dysfonctionnements remontés pendant la période qui suit le rodage des ouvrages sont passés en revue régulièrement, tout en responsabilisant les maîtres d'ouvrage sur la levée des réserves critiques.

Parallèlement à cette phase de réception et de rodage, la SOLIDEO entame la clôture des conventions et se prépare à la décroissance progressive ainsi qu'à un changement radical de son activité : de la construction à la reconversion des ouvrages. Une centaine de collaborateurs quitteront la société entre le 3 janvier et le 1er décembre 2024, date officielle de démarrage de la phase héritage.

2 - Sprint final : tout doit être fin prêt !

À l'inverse, du côté de Paris 2024 et des territoires d'accueil, l'activité ne cesse de monter en charge, pour être fin prêts le 23 juillet 2024 – date des premières épreuves au Parc des Princes et au Stade de France – et évidemment, pour la cérémonie du 26 juillet.

Assurer l'accueil des athlètes : dans les villages et sur les sites d'épreuves

Les délégations sont logées sur plusieurs sites. Le village olympique – ou Village des athlètes – en Seine-Saint-Denis accueille la plupart des sportifs participant à des épreuves situées en Île-de-France[7]. Les villages satellites accueillent les athlètes concourant en région : Lille pour le basket et le handball, Châteauroux pour le tir, Marseille pour la voile et Tahiti pour le surf. Ces structures d'accueil diffèrent à plusieurs titres. Le Village des athlètes se distingue d'abord par son ampleur : conçu pour accueillir 206 délégations et 14 250 personnes pendant les Jeux olympiques (182 délégations et 9 000 personnes pendant les Jeux paralympiques), il constitue un véritable quartier intégrant de nombreuses fonctions (sport, santé, restauration et autres services hôteliers) et représente avec le village des médias une part substantielle de l'héritage matériel des Jeux de Paris.

7. Parmi les exceptions à la règle, on peut mentionner le cas des cavaliers logés à Versailles, ou celui des équipes de France de badminton, de canoé-kayak et de basket (en deuxième semaine) logés à l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP).

Les villages satellites n'ont pas vocation à laisser une trace comparable dans l'espace urbain : leur capacité est bien moindre – 500 lits en moyenne – et, à deux exceptions près (Lille et Versailles), il s'agit de structures préexistantes mobilisées pour l'occasion (préemption d'hôtels à Marseille, location d'un bateau de croisière à Tahiti, cf. chapitre 02).

Les équipements dédiés à l'accueil des athlètes se distinguent ensuite du point de vue du montage et de la gouvernance des projets. D'un côté, la construction du Village des athlètes s'inscrit dans le dispositif « classique » de la SOLIDEO : le programme intègre un cahier des charges regroupant les demandes de Paris 2024 et se situe au cœur d'un dispositif contractuel formalisant les engagements de chacun (convention bipartite SOLIDEO-Paris 2024, conventions tripartites conclues avec les promoteurs, et convention de mise à disposition). De l'autre, l'organisation des solutions d'hébergement dans les villages satellites s'opère hors du champ d'intervention de la SOLIDEO. Engagée plus tardivement, elle implique étroitement les collectivités territoriales qui, pour certaines d'entre elles, se sont engagées contractuellement auprès de Paris 2024 à fournir l'hébergement des athlètes.

Les ouvrages produits pour loger les sportifs nécessitent une phase de préparation entre l'achèvement du chantier et l'accueil effectif des délégations. C'est l'objet de la *delivery phase* qui relève des prérogatives de Paris 2024. Dans le cas du Village des athlètes, celle-ci s'étend du 1er mars, date de la mise à disposition du village à Paris 2024, au 12 juillet, date de la pré-ouverture du village à l'intention des chefs de mission[8] des délégations précédant l'arrivée des premiers athlètes le 18 juillet. Concrètement, cette séquence doit permettre à Paris 2024 de réaliser les travaux nécessaires à l'accueil des athlètes et d'organiser l'exploitation technique du village pendant les Jeux.
La phase de travaux, qui se divise entre second œuvre (revêtement des sols, installation de cloisons, câblage informatique ou électrique, ajout de ventilation) et aménagement du mobilier, porte sur 30 000 m² de coques brutes et requiert le déploiement d'une multitude d'équipes coordonnées par Paris 2024 (site et infrastructures, sécurité, énergie, télécoms, etc.). Elle concerne tous les types d'espaces composant le Village des athlètes, des espaces privatifs mis à disposition des délégations – espaces résidentiels (chambres et/ou appartements), espaces opérationnels (équipements médicaux, lieux de stockage), espaces laissés vides afin de permettre aux délégations d'apporter leurs propres matériels ou de personnaliser les lieux – jusqu'aux espaces dédiés à l'accueil de services collectifs s'adressant à l'ensemble des résidents (cantine, polyclinique, laveries, conciergerie, salle de sport, périmètre de sécurité, vidéosurveillance).

La préparation de l'accueil des athlètes ne se limite pas à l'intervention sur le bâti. Elle nécessite également un travail préliminaire de répartition des délégations dans le Village des athlètes. C'est l'objet de l'*allotment*, fonction assurée par la direction sites et infrastructures de Paris 2024 en partenariat avec les chefs de missions des délégations, et qui vise à définir la manière dont celles-ci prendront possession des lieux. Deux régimes différents coexistent dans ce domaine. Pour les soixante délégations les plus importantes en nombre d'athlètes (Jeux olympiques et paralympiques confondus), les modalités d'installation sont discutées en amont avec Paris 2024, de manière que les délégations puissent connaître leurs habitations au plus tard début janvier 2024 et être tenues informées sur l'organisation de leur

8. Les chefs de mission sont des membres des comités nationaux olympiques et paralympiques qui représentent les délégations auprès de Paris 2024.

séjour [9]. Dans le cas des délégations plus restreintes – à la fois majoritaires en nombre mais nettement minoritaires en effectifs cumulés – , la répartition se fait à l'arrivée des athlètes dans le village quelques jours avant l'ouverture des Jeux, en fonction des places disponibles.

Dans le cas des délégations les plus importantes, le travail de répartition consiste à déterminer les besoins de chacune d'entre elles ainsi que les superficies pouvant leur être allouées. Pour ce faire, Paris 2024 s'appuie sur des règles de calcul stipulées dans le cahier des charges du CIO et permettant de déduire du nombre d'athlètes qualifiés pour un pays l'effectif d'une délégation et le nombre de lits auxquels celle-ci peut prétendre[10]. La surface attribuée en rez-de-chaussée pour créer des espaces opérationnels (bureaux, salles de réunion, espaces de stockage) et la quantité de matériels mis à disposition par Paris 2024 (tables et chaises, équipement informatique) sont également calculées sur cette base. Le dispositif offre aux délégations la possibilité de mobiliser des ressources supplémentaires : produits pouvant être commandés sur catalogue afin de permettre à celles-ci de compléter leur kit à leur arrivée dans le village, aménagement d'espaces laissés vides pour favoriser l'installation de matériels apportée par leurs soins.

9. Le travail de répartition des délégations dans le village s'opère selon une chronologie précise. Il débute par la délégation française en tant que pays hôte, se poursuit avec la délégation israélienne (qui est l'objet d'enjeux de sécurité spécifiques), puis traite des autres délégations par ordre décroissant (États-Unis, Australie, Allemagne, Japon, Chine, etc.).

10. Aux athlètes se rajoute en effet dans chaque délégation un certain nombre d'accompagnants dits primaires (entraîneurs, kiné, etc.).

La phase d'*allotment* occasionne des difficultés avec lesquelles les organisateurs des Jeux doivent composer. Celles-ci peuvent tenir à des différences d'appréciation avec les instances olympiques internationales. Qu'il s'agisse du CIO ou du comité international paralympique (IPC), ces organisations ont en effet leur mot à dire sur les modalités d'accueil des athlètes et le fonctionnement du village olympique. À titre d'exemple, la communication élaborée par Paris 2024 à l'intention des délégations (publication conçue pour expliquer le fonctionnement du Village, etc.) doit systématiquement faire l'objet d'une validation de leur part. Dans certaines circonstances, ce rôle de superviseur peut venir percuter l'approche développée par Paris 2024 en matière d'accueil des athlètes. La question de l'accès au restaurant principal du Village des athlètes dans la Cité du Cinéma illustre ce point. Guidé par la volonté d'améliorer le confort des athlètes, Paris 2024 a souhaité mettre en service deux entrées et optimiser ainsi la répartition des flux, mais s'est heurté à un refus du CIO, celui-ci craignant qu'un aménagement de ce type nuise à la visibilité d'une association partenaire habituellement installée dans un espace dédié à l'entrée du restaurant.

La préparation de la *delivery phase* recèle un autre type de difficultés qui tient à la décorrélation entre le temps de l'aménagement et celui du sport de haut niveau. La question des espaces laissés vides pour permettre aux délégations d'apporter leurs propres matériels sportifs en témoigne. Les besoins des délégations dans ce domaine sont susceptibles de comporter des contraintes en matière de programmation et de travaux de second œuvre. Il est toutefois malaisé pour les organisateurs d'intégrer ces équipements dès la conception, alors que la répartition des délégations dans le village n'a pas encore été effectuée.

Du côté des délégations, la recherche constante de gains d'optimisation des performances conduit à réactualiser en permanence le besoin d'équipements dédiés, ce qui peut favoriser l'émergence de nouvelles normes dans ce domaine, d'une olympiade à l'autre. La généralisation du recours aux bains froids, équipement prisé par les athlètes pour ses vertus de récupération, illustre ce point. Apparu pour la première fois lors des Jeux de Londres, celui-ci s'est largement diffusé à l'occasion des Jeux de Tokyo – conséquence de la volonté des organisateurs de ne rien laisser au hasard dans le contexte de la pandémie – au point de faire jurisprudence et d'obliger Paris 2024 à s'aligner sur cette nouvelle exigence. La généralisation de cet équipement n'est cependant pas sans poser question. Outre l'iniquité sportive dont elle est porteuse – seules les grosses délégations sont en mesure de doter leurs athlètes de ce type de matériel à haute technologie capable d'optimiser les performances –, l'impact n'est pas neutre pour les organisateurs, contraints de consacrer beaucoup de temps à la recherche d'espaces capables d'accueillir des équipements comportant des contraintes techniques fortes dans des bâtiments qui n'ont pas été conçus pour cela.

Ce phénomène de temporalité disjointe entre la définition de la programmation et l'expression du besoin ne se limite pas à la question de l'installation des équipements sportifs apportés par les délégations. Il concerne l'ensemble des dimensions du programme et représente une difficulté importante dans le cadre de la préparation de la *delivery phase* du Village des athlètes. Pour pouvoir réaliser les travaux de second œuvre prévus par son cahier des charges, Paris 2024 doit en effet attribuer les marchés correspondant aux travaux confiés à des prestataires. Or, la définition des appels d'offres amorcée en 2022 par la direction sites et infrastructures a rapidement buté sur un obstacle lié à la coexistence de rythmes différents au sein même de Paris 2024, l'activité des autres fonctions se caractérisant par une montée

en puissance moins rapide et par une expression de besoins plus tardive. Afin de réduire ce décalage, un effort spécifique a été mis en œuvre pour accélérer la finalisation de la partie conception (conception technique, conception architecturale) et lancer les appels d'offres sans plus tarder. Plusieurs marchés importants ont ainsi pu être attribués fin 2022 (énergie) ou pendant le premier semestre 2023 (pour la plupart des lots d'aménagement temporaire). Certains marchés se sont cependant révélés moins aisés à attribuer, à l'image du lot « entreprise générale » regroupant les travaux de maintenance (plomberie, électricité, etc.) susceptibles de survenir avant l'ouverture du Village des athlètes et pendant les Jeux. Compte tenu de la difficulté de l'exercice – définir une prestation sur la base de problèmes dont on sait qu'ils apparaîtront, sans toutefois les connaître –, ce lot a attendu la fin de l'année 2023 et la réalisation d'études techniques *ad hoc* pour pouvoir être attribué.

Accueillir les athlètes des Jeux demande enfin d'assurer l'exploitation technique des villages. Les organisateurs ont conçu une stratégie globale en matière de ressources humaines pour pourvoir les postes requis par le fonctionnement des Jeux. Ainsi, le Village des athlètes a été calibré pour nécessiter la mobilisation de 3 500 personnes au pic de l'été 2024. Les organisateurs ont identifié des leviers multiples pour garantir la mobilisation de cette *workforce* en temps et en heure. Outre les personnes recrutées en interne par Paris 2024 pour assurer des fonctions telles que l'enregistrement des arrivées et des départs des délégations, les déplacements dans le village ou la maintenance, des marchés ont été passés avec des prestataires pour mettre en œuvre un certain nombre d'activités externalisées : services hôteliers ou *facilities* (réception, laverie, ménage…), restauration, sécurité, commerces ouverts par des partenaires dans la zone internatio-

nale du village[11], etc. Certains profils se sont révélés plus difficiles à recruter que d'autres, à l'image des régisseurs techniques événementiels. À la faible attractivité de Paris 2024 pour recruter sur ce poste, compte tenu de l'expérience requise et de la durée limitée du contrat, s'ajoute en effet une difficulté à trouver des prestataires externes, le modèle économique dominant dans ce métier ayant tendance à dissuader les intéressés à accepter une mission de six mois pour les Jeux de peur de perdre leur place dans les festivals (ou autres événements) qui les emploient habituellement.

La politique de recrutement de Paris 2024 s'est doublée d'une stratégie de management et de formation. Cette dernière représente en l'occurrence un enjeu quasiment structurel pour Paris 2024, du fait de la nature temporaire des ouvrages que cette organisation a la charge de réaliser. Cet impératif s'est appliqué jusqu'aux ingénieurs en charge des travaux programmés dans la phase suivant la mise à disposition du Village des athlètes. Sur des dimensions telles que la climatisation ou la ventilation, la volonté de respecter les engagements environnementaux de Paris 2024 et l'abaissement du niveau d'exigence induit par le caractère temporaire des ouvrages ont en effet nécessité un apprentissage pour certains ingénieurs habitués à bâtir des édifices pérennes en l'absence d'ambition environnementale du même ordre.

Le besoin de formation s'est accru en relation avec la transition amorcée début mars 2024 entre la *delivery phase* (activités de chantiers, emménagement de mobilier) et la phase d'exploitation du village (services hôteliers, gestion opérationnelle).

11. Dans la terminologie des Jeux, la notion de « partenaire » désigne une entreprise cumulant un rôle de prestataire de services et une activité de sponsoring.

Compte tenu de la faible attractivité des postes disponibles du fait de la proximité des Jeux, cette perspective a conduit Paris 2024 à proposer des formations à ses équipes dans le but de pourvoir une partie des postes en interne. La maintenance technique du village figure parmi les principaux domaines concernés par ce besoin, sur les sujets de maintenance curative en particulier (par exemple, intervention sur un ascenseur bloqué). Le choix de former aux métiers de la maintenance des personnels en provenance du secteur promoteur témoigne à la fois de la volonté de Paris 2024 de mettre à profit l'expertise des intéressés – ils ont construit les bâtiments concernés – et de l'importance accordée en interne à cette dimension.

La gestion des incidents liés au fonctionnement du village a entraîné plus globalement l'élaboration d'une gamme variée de procédures. Dans ce cadre, une cartographie exhaustive des incidents et des risques a été réalisée de manière à apporter des réponses graduées selon l'intensité du risque – du mode d'emploi pour traiter un incident courant au plan de contingence visant à ne laisser aucune place à l'improvisation en cas d'incident de sécurité représentant un risque majeur. Pour ce faire, Paris 2024 s'est appuyé sur l'expérience capitalisée lors des précédentes éditions tout en s'attachant à réinterroger les risques et à adapter les procédures à la spécificité des Jeux de Paris (caractéristiques des sites, droit français).

Assurer les épreuves sur chacun des sites

La livraison des ouvrages destinés à accueillir les épreuves sportives des Jeux de Paris relève du périmètre de Paris 2024, dont le rôle est de mettre en configuration opérationnelle pour les épreuves les sites mis à disposition par les maîtres d'ouvrage, sur une durée plus ou moins longue. Confiés aux fédérations internationales qui ont la charge d'organiser les compétitions, les sites des épreuves sont pour la plupart des ouvrages temporaires dont

la réalisation ressort de la responsabilité de Paris 2024. S'ils diffèrent par essence des équipements sportifs permanents réalisés sous l'égide de la SOLIDEO dans un rôle de maître d'ouvrage (Colline d'Élancourt) ou de supervision (CAO, Arena La Chapelle), ces équipements n'en sont pas moins soumis à des contraintes similaires dans leurs modalités de production, c'est-à-dire la nécessité de livrer en temps et en heure et dans les coûts un ouvrage correspondant au cahier des charges du CIO.

L'une des lignes directrices suivie par Paris 2024 dans la réalisation des sites devant accueillir les épreuves consiste à répondre aux besoins des « clients » des Jeux. Outre les fédérations internationales, ce qualificatif désigne l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisation ou le déroulement des épreuves : athlètes, CIO, comités olympiques, invités, médias, spectateurs. La teneur du besoin tient d'abord au type de sport concerné et au matériel nécessaire à sa pratique. De ce point de vue, elle comporte une dimension générique qui se perpétue édition après édition des Jeux. Les besoins auxquels l'organisation des épreuves vise à répondre ont également un caractère fondamentalement contingent. Ils sont susceptibles de varier selon une série de paramètres, tels que les sites géographiques des épreuves (typologie des sites, équipements préexistants ou non) ou les cultures sportives des pays hôtes (qui peuvent influer sur la jauge du public selon que le sport est populaire localement ou non[12]). Conçu comme un ingrédient majeur du succès des Jeux de Paris, le choix de sites « iconiques » a également une incidence sur la définition du besoin, du fait des contraintes spécifiques attachées à certains d'entre eux.

12. Les tribunes installées dans l'Arena Champs-de-Mars pour les épreuves de judo ont par exemple été calibrées pour accueillir un public deux fois plus nombreux que celui ayant assisté à cette catégorie d'épreuves lors des Jeux de Londres.

À titre d'exemple, l'effet de serre inhérent aux dimensions de la verrière du Grand Palais a poussé Paris 2024 à financer l'installation d'un voile sur l'ensemble de la verrière et d'un important dispositif de climatisation (climatiseurs et pompes à chaleur) visant à améliorer le confort des escrimeurs et des spectateurs.

La sécurisation contre les risques de dérapage budgétaire constitue une autre préoccupation constante des acteurs en charge d'aménager les sites des épreuves. Cette exigence s'applique dès la conception du programme. À l'image du Centre aquatique olympique, la programmation de plusieurs équipements temporaires a ainsi été revue à la baisse – quand des épreuves n'ont pas été tout bonnement délocalisées pour des raisons de coût – afin de trouver un équilibre entre la capacité de l'équipement pour l'événement, ses perspectives de réemploi en phase héritage et son coût, en investissement comme en fonctionnement. La volonté de maîtriser les coûts s'exerce aussi pendant la phase de travaux ou d'aménagement des sites. À l'instar de la SOLIDEO dans son rôle de supervision, Paris 2024 a dû composer avec de nombreuses demandes de changement de programme en 2022 et 2023. Si l'existence d'une enveloppe dédiée a permis de financer les modifications jugées nécessaires, les interlocuteurs des promoteurs ou des propriétaires des sites ne s'en sont pas moins fixé comme ligne de conduite de « challenger les demandes » afin d'en neutraliser une partie et de limiter leur impact financier. Dans le même ordre d'idées, les directions ayant besoin à un moment donné de passer commande de matériels supplémentaires ont été sommées de trouver des alternatives en cas de hausse des prix desdits matériels afin d'annihiler les risques de dépassements de budget, selon une logique d'optimisation des coûts (*value engineering*).

L'action de Paris 2024 en matière de réalisation des sites des épreuves vise enfin à neutraliser les risques susceptibles d'empêcher la livraison des ouvrages en temps et en heure.

Cette logique s'est appliquée dès la phase d'appels d'offres lancée fin 2021 - début 2022. Le choix des entreprises candidates à l'attribution de tel ou tel marché a été guidé par la volonté de prévenir tout risque de défaillance d'un prestataire à quelques mois de la cérémonie d'ouverture. Sous-tendue par la crainte d'être privé de solution de repli le moment venu – le gigantisme des Jeux étant susceptible de mobiliser l'ensemble des entreprises dans un secteur donné –, cette volonté de Paris 2024 visait à conjurer le précédent des Jeux de Londres à l'occasion desquels il avait fallu solliciter le renfort de l'armée pour compenser la carence de l'entreprise attributaire du marché de la sécurité. Plusieurs pratiques ont été mises en œuvre dans ce but au moment de l'attribution des marchés de livraison des Jeux. Parmi celles-ci, on peut mentionner le fait pour Paris 2024 de s'informer sur les candidats de manière à s'assurer qu'ils sont en capacité d'absorber la montée en charge prévue dans le marché, ainsi que le choix de diviser les marchés et de répartir ceux-ci entre une multitude de prestataires de façon à diluer le risque de défaillance. Sécuriser la livraison dans les délais représente un enjeu tel qu'il peut neutraliser ponctuellement la règle d'orthodoxie budgétaire imposée aux organisateurs, lorsque ceux-ci choisissent par exemple de retenir une offre moins bon marché que d'autres mais présentant plus de garanties en matière de respect du calendrier.

La volonté de garantir la livraison à temps des ouvrages pour l'accueil des épreuves influe également sur les modalités de mise à disposition de ceux-ci. Cela se manifeste entre l'été 2023 et le printemps 2024 à travers diverses pratiques mises en œuvre par Paris 2024. L'une d'elles consiste à désamorcer les risques juridiques susceptibles de contrecarrer le calendrier de livraison des sites pour les Jeux. Le passage de la commission de sécurité dans le Grand Palais le 12 avril 2024 comportait pour Paris 2024 un risque de cette nature ; en l'occurrence celui de voir les membres de la commission estimer le niveau d'avancement des travaux insuffisant à ce stade pour permettre une ouverture du bâtiment

au public. Pour prémunir le calendrier de livraison contre un tel scénario, qui aurait eu pour effet immédiat de remettre en cause la mise à disposition du Grand Palais à Paris 2024 programmée le 19 avril, les responsables de la direction sites et infrastructures de Paris 2024 ont entrepris dès l'automne 2023 de dialoguer avec les tutelles pour attester de leur capacité à travailler sur la gestion des risques liés aux travaux de rénovation du Grand Palais, de sorte que tout risque soit identifié et fasse l'objet d'un plan d'action visant à le désactiver. La garantie offerte par le ministère de la Culture – celui-ci s'est finalement engagé à supporter le coût de travaux provisoires nécessités par l'éventualité d'une non-livraison à temps du bâtiment dans son état définitif – peut s'interpréter *a posteriori* comme une réponse aux questions soulevées par Paris 2024 dans son travail d'anticipation des risques liés au déroulement de ce chantier spécifique [13].

La volonté de sécuriser les risques de retard de livraison peut également conduire à avancer la date de mise à disposition d'un ouvrage en réponse à un besoin spécifique. L'aménagement du centre international des médias – ou International broadcast center (IBC) – entre dans ce cas de figure. En effet, le Parc des expositions du Bourget a été mis à disposition de Paris 2024 dès juillet 2023 afin de réaliser les travaux durant le second semestre, de sorte que le producteur des images télé des Jeux, Olympic Broadcasting Services (OBS), puisse prendre possession des lieux en janvier et en finaliser la configuration à sa main (ajouts de studios supplémentaires, etc.).

13. Un travail comparable d'anticipation du risque de retard de livraison a été mené auprès de la commission de sécurité programmée en décembre 2023 sur le chantier du Village des athlètes. Malgré l'absence de finalisation des espaces publics (et notamment des voies échelles d'accès des pompiers), le dialogue engagé avec la Préfecture a débouché sur un compromis non bloquant consistant pour la commission à délivrer un avis favorable modulo l'aménagement des espaces publics.

Une telle organisation du calendrier de livraison résulte d'une caractéristique centrale des Jeux olympiques qui est de conjuguer des temporalités différentes (tendance du destinataire d'un ouvrage à différer l'expression de son besoin, voir plus haut), mais aussi d'induire des hospitalités complémentaires (comité olympique créant son propre club), qui contraint à intégrer à la programmation un ensemble de besoins dont le maître d'ouvrage n'a qu'une vision partielle.

Une autre pratique visant à gagner du temps sur le calendrier de livraisons des Jeux revient à prévoir le chevauchement de séquences initialement conçues comme devant se succéder chronologiquement. Le choix de démarrer les travaux avant la date inscrite dans la convention de mise à disposition en constitue une déclinaison possible. Cette option a été mobilisée dans le cas du CAO, avec un démarrage des travaux du bassin temporaire quelques semaines avant la mise à disposition au 1er avril 2024. Elle a également été privilégiée pour le chantier du Grand Palais, en réponse à l'identification de tensions dans le calendrier des travaux de la *delivery phase* (voir plus haut), mais avec une variante : si Paris 2024 a pu prendre possession d'une partie de l'ouvrage à la date de la convention, plusieurs mises à disposition ont été étalées jusqu'à fin juin, et le retard pris par les équipes de la Réunion des musées nationaux (RMN) par rapport au calendrier initial a amené Paris 2024 à devoir réaliser une partie de ses travaux en coactivité avec celles-ci. Cette recherche de gains de temps – que l'on pourrait rapprocher de la logique d'optimisation de la performance qui anime les acteurs du sport de haut niveau perpétuellement en quête de gains marginaux dans ce domaine – ne relève cependant pas uniquement de mesures ponctuelles de réajustement des calendriers. Le dispositif contractuel en tant que tel est en effet conçu pour répondre à cet enjeu.

Les conventions de mise à disposition (*venue use agreements*), qui précisent les modalités d'utilisation des sites par Paris 2024 en accord avec le propriétaire ou le maître d'ouvrage, prévoient généralement une période d'utilisation non exclusive, c'est-à-dire une phase transitoire qui permet à Paris 2024 de prendre ses marques, d'effectuer des repérages, de lancer des études et de peaufiner ainsi le programme des travaux de livraison avant de lancer véritablement la phase chantier.

Outre le respect des contraintes pesant sur les organisateurs des Jeux, la réalisation des sites pour les épreuves sportives implique la mise en œuvre de changements importants dans l'organisation de Paris 2024. Plusieurs types d'évolutions se produisent de ce point de vue à mesure que l'événement approche. La plus spectaculaire se situe dans la montée en puissance de Paris 2024 en termes d'effectifs. D'un noyau de 10-20 personnes à sa création, le personnel du comité d'organisation suit une courbe de croissance exponentielle jusqu'à atteindre 4 000 à 4 500 salariés au plus fort des Jeux. L'organigramme connaît parallèlement des ajustements ponctuels liés aux changements d'activités de certaines directions. Ainsi, la direction des relations avec les télévisions et les médias est sortie en janvier 2023 du périmètre de la direction sites et infrastructures, conséquence de l'évolution de ses missions, d'une logique de réponse à des besoins d'aménagements temporaires à une logique de services clients (chaînes de télévision, services à la presse). Le début de l'année 2024 et le démarrage de la *delivery phase* dans les différents sites des Jeux coïncident enfin avec le transfert géographique des équipes du comité d'organisation sur lesdits sites. Ces transferts s'opèrent au rythme des mises à disposition : installation des équipes concernées au Stade de France début janvier 2024, déménagement des équipes dédiées dans le Village des athlètes et dans le village des médias deux semaines plus tard, transfert au Grand Palais au mois d'avril, etc.). Ces délocalisations visent alors à simplifier le travail de coordination des travaux par les équipes de Paris 2024.

En tant que telles, elles ne font cependant que prolonger une réorganisation amorcée un an plus tôt par Paris 2024 selon le principe de venuisation consistant à passer d'une organisation par fonctions à une organisation par site (venue). Opéré progressivement en 2023, ce passage traduit le changement d'activités que connaissent alors la plupart des directions métiers de Paris 2024, d'une phase de lancement des marchés à une séquence de mise en configuration opérationnelle des sites pour les Jeux. La nouvelle organisation, qui implique la présence d'un représentant de chaque direction par site – ou à défaut par regroupement de sites (ou « cluster ») –, s'est matérialisée dans un premier temps par une refonte des locaux de Paris 2024 (réorganisation des plateaux par site ou par cluster), avant que la délocalisation des équipes sur sites ne parachève cette transformation.

Le passage à une organisation par site a nécessité un temps d'adaptation au sein des équipes. Cela tient à l'existence de sujets pour lesquels il n'est pas évident de savoir s'il faut raisonner par site (et prendre le risque de passer à côté de problèmes récurrents pour une catégorie d'ouvrage donnée) ou par métier (au risque d'être déconnecté des spécificités de chaque site). La nouvelle organisation est cependant conçue comme offrant des avantages dans une perspective de mise en configuration opérationnelle des ouvrages. Elle permet d'abord aux directions par métier – avec lesquelles les correspondants dans les équipes sites conservent un rattachement hiérarchique – un regard transverse sur l'ensemble des sites, ce qui doit permettre à Paris 2024 de couvrir la totalité des situations auxquelles ses équipes sont confrontées localement et d'être en mesure de répondre à des problématiques très variées. L'existence d'un système de *dual-reporting* entre le site et la fonction d'origine est ensuite censée doter l'organisation par site d'une capacité à identifier le niveau pertinent d'intervention (local ou national) en réponse à un problème donné.

La raison d'être des équipes transférées sur les sites des épreuves est d'organiser la *delivery phase* de manière à sécuriser la livraison le jour J. Pour cela, elles mobilisent divers outils visant à favoriser le respect du calendrier par l'ensemble des intervenants sur les ouvrages (rétroplanning, compte à rebours). Du fait de l'ampleur du projet des Jeux, elles n'ont cependant pas la maîtrise du planning de toutes les opérations devant avoir lieu sur leur site. Les marchés conclus avec certains prestataires impliquent en effet une mobilisation de ceux-ci sur l'ensemble des sites d'épreuves. La coordination de l'intervention des prestataires relève alors des directions fonctionnelles de Paris 2024, qui ont pour mission de concilier les plannings de sites avec celui de livraison des Jeux. L'exemple du câblage des caméras de télévision illustre la nécessité de tenir ensemble ces plannings : la prestation de l'entreprise impliquant une intervention de deux semaines sur site et reposant sur le déploiement simultané de cinq équipes, tout l'enjeu en matière de planification consiste à basculer sur cinq nouveaux sites toutes les deux semaines pour optimiser l'intervention de l'entreprise.

Le caractère stratégique des enjeux de planification des équipes souligne combien la réussite de la *delivery phase* est tributaire d'enjeux de ressources humaines. Dans l'exemple précédent, la capacité de l'entreprise à mobiliser simultanément cinq équipes dans la durée conditionne la réalisation de la prestation. Sur certains sites, Paris 2024 a été confronté à des problématiques de ressources humaines touchant d'autres organisations et engendrant des retards mais avec lesquels il a dû composer pour préserver ses chances de livrer l'ouvrage dans les temps. C'est le cas en particulier du Grand Palais, où les demandes de Paris 2024 ont pesé à un moment donné sur les équipes de RMN, le caractère d'urgence imposé par le calendrier étant accentué par l'impossibilité de renforcer lesdites équipes quelques mois avant la livraison.

Le gigantisme des Jeux contraint aussi à intégrer une variable financière dans les décisions en matière de planification des équipes. Dans le cas des sites où la mise à disposition s'opère à titre onéreux, l'intérêt de Paris 2024 est en effet de programmer une échéance tardive, de manière à minorer la durée d'immobilisation du site et le montant des indemnités d'utilisation fixées en accord avec le propriétaire, ainsi que le coût de location des infrastructures temporaires éventuelles (tribunes, etc.). Le temps nécessaire à la mise en configuration opérationnelle des sites pour les épreuves et la volonté de Paris 2024 de sécuriser la livraison des ouvrages à temps ont toutefois eu tendance à contrebalancer cette rationalité budgétaire dans les arbitrages arrêtés par Paris 2024 au moment de l'élaboration des conventions de mise à disposition. Dans tous les cas, ces arbitrages s'opèrent en fonction d'un triptyque incluant le coût représenté par la neutralisation des ouvrages, le coût de location des infrastructures temporaires et la planification des équipes.

Au cours des mois précédant l'ouverture des Jeux, une dissonance s'installe dans la perception de l'événement. D'un côté, les organisateurs des JOP, en particulier la SOLIDEO et Paris 2024, ont tout mis en œuvre avec l'ensemble des partenaires pour livrer à temps les ouvrages nécessaires à l'accueil des athlètes et à l'organisation des épreuves. Envisagée de leur point de vue, la mise en œuvre du projet olympique est affaire d'anticipation permanente, elle ne doit rien au hasard et ne souffre aucune improvisation. De l'autre, la proximité de l'événement suscite un imbroglio de prophéties pessimistes et de polémiques quant à la capacité de Paris d'accueillir les Jeux dans les conditions requises. La fiabilité et les risques de conflits sociaux dans les transports en commun, les contraintes de circulation dans Paris et sur le périphérique, les risques d'attentats pendant la cérémonie d'ouverture, le démontage des casiers des bouquinistes sur la Seine, les facteurs d'atteinte aux libertés liés à la sécurité (démultiplication des effectifs policiers, utilisation de drones), les interrogations sur le caractère baignable de la Seine et la tenue des épreuves programmées en eaux vives, les prix des places pour assister aux épreuves, le nombre de volontaires disponibles pour assurer l'organisation de l'événement, le délogement des campements de personnes sans domicile pour faire place nette, etc. Pas un sujet – du plus grand au plus petit – n'échappe au crible quotidien de l'actualité, la couverture médiatique ne faisant en l'espèce qu'alimenter une musique plus globale chroniquant le chaos annoncé. Une telle dissonance s'explique partiellement[14] par un différentiel de calendrier : alors que la plupart des acteurs des Jeux (le monde sportif, le monde politique, les médias, les sponsors, le public) sont dans les *starting blocks* à la veille de la cérémonie d'ouverture, l'heure est déjà aux premiers bilans pour la SOLIDEO qui a rempli une part essentielle de ses missions. Il n'en demeure pas moins que l'atteinte des principaux objectifs portés par les organisateurs – faire des Jeux une grande fête pour tous, offrir une image positive de Paris et de la France à travers la réussite de l'événement et l'engouement populaire, estomper l'effet de frontière entre Paris et sa banlieue – a par essence vocation à se jouer pendant deux brèves quinzaines au plus fort de l'été.

14. Parmi les autres motifs, il y a par exemple la nature des risques. Celui qu'un immeuble à ossature bois s'effondre dans le village est bien moins vraisemblable et subjectivement bien moins anxiogène que le risque d'un attentat au Stade de France ou d'un blocage des transports en commun.

Chapitre 02

Les territoires d'accueil des jeux : l'événement au-delà des compétitions sportives.

Au niveau local, l'organisation des Jeux ne se résume pas à la livraison des infrastructures et à la préparation des compétitions sportives. D'autres dimensions se révèlent importantes pour le bon déroulement des festivités olympiques. L'accueil des spectateurs d'une part, qu'il faut guider jusqu'aux sites de compétition. Les festivités associées d'autre part, très attendues localement : organisation des fan zones, accueil de la Flamme olympique, fêtes et concerts, organisation d'activités sportives ou culturelles en amont comme pendant les Jeux, séances de dédicaces de champion.ne.s olympiques, etc. Tout cela est souhaité par le CIO, ces éléments figuraient même dans le dossier de candidature, et sont par ailleurs considérés comme des aspects particuliers d'une ville hôte choisie. Il s'agit également d'un enjeu majeur d'organisation pour les nombreux territoires locaux d'accueil des Jeux, en Île-de-France et au-delà. L'action touche ici de manière indirecte à l'aménagement urbain, à travers l'événementiel, et sa portée dépasse le seul temps des Jeux pour amorcer ou préfigurer l'héritage.

La préparation des sites de compétition (décrite en chapitre I) et l'organisation locale de l'accueil des Jeux vont de pair : l'une n'existe pas sans l'autre. Mais elles font appel à des formes d'action, des acteurs et des systèmes d'action différents (voir notre livre précédent). Les collectivités locales sont très impliquées dans le second volet, aux frontières de l'action de Paris 2024, avec des zones de frictions, d'articulations, de recoupements.

Des enjeux spécifiques apparaissent accompagnés d'une grande diversité de formes d'interventions au niveau local, dont nous rendons compte dans ce chapitre. Nous explicitons en particulier l'organisation concrète et matérielle de ce qui se passe, un peu partout en France, en marge des compétitions sportives internationales. Sans même parler de l'héritage, les dimensions locales de l'événement expliquent probablement que les JOP ne constituent pas complètement un « grand projet » comme les autres (voir 3e chapitre).
On peut distinguer trois régimes de préparation de l'accueil local des Jeux en fonction des principaux enjeux qui guident l'action, même si comme dans toute typologie ces catégories ne sont en réalité pas exclusives :

- 1/ La préparation des Jeux sur le territoire de la ville de Paris (intra-muros), avec des questions d'image et de rayonnement international de la ville hôte, mais aussi de sécurité, qui intéresse nécessairement l'État.
- 2/ La préparation des Jeux en Seine-Saint-Denis, avec l'enjeu que la fête olympique puisse être considérée comme une fête populaire.
- 3/ L'accueil des Jeux ailleurs en France, de sorte que les Jeux de Paris ne se tiennent pas qu'à Paris.

1 - Les Jeux dans la capitale : une question d'image

Vus depuis la capitale, les Jeux olympiques de Paris sont d'abord ceux de Paris. Et ce même s'ils se déroulent aussi ailleurs et notamment en Seine-Saint-Denis, comme aime à le rappeler la Maire de Paris en soulignant l'importance du projet pour le territoire voisin et politiquement proche. Mais pour les élus comme pour les techniciens de la Ville, Paris reste malgré tout la « ville hôte », comme le rappelle l'un de ses représentants : « les Jeux, c'est directement notre image, c'est à Paris que vont se passer les Jeux ». En conséquence, la technostructure parisienne et ses 50 000 agents sont très fortement mobilisés pour la préparation des Jeux, et particulièrement dans la dernière ligne droite. Les Jeux reflètent la place singulière de la collectivité dans le paysage institutionnel national. Dans son action au caractère *a priori* strictement local s'immiscent régulièrement des enjeux nationaux, ce qui se traduit parfois dans des complémentarités ou des tensions avec l'État, mais aussi dans les tiraillements des élus entre leurs ambitions politiques locales et nationales.

La sécurité dans l'espace public parisien : un enjeu majeur et partagé

Les enjeux de sécurité sont particulièrement forts dans Paris intra-muros, avec en toile de fond le spectre du terrorisme et des attentats de 2015 qui demeurent dans tous les esprits. L'importance du sujet, qui avant l'événement est un des prismes les plus fréquents dans les médias pour aborder les Jeux, fait consensus chez les organisateurs, chacun étant conscient que la réussite des Jeux suppose l'absence totale d'incidents. En cela, le contexte est bien différent de celui de grands événements antérieurs, comme la Coupe du monde de football en 1998, où l'usage des espaces publics était beaucoup moins encadré, ce qui avait laissé place à l'époque à des manifestations populaires spontanées et très fortes. Pour les Jeux de Paris en 2024, l'utilisation des espaces publics se doit d'être beaucoup plus contrôlée. Les deux mesures les plus emblématiques sont probablement l'instauration des périmètres de sécurité autour des sites de compétition (qui concernent aussi les sites hors Paris, mais la portée médiatique et symbolique en est moindre), avec des réductions drastiques de la circulation ; et le

périmètre de protection des abords de la Seine, avec interdictions de franchissements, pour organiser la cérémonie d'ouverture du 26 juillet, mis en place dès le 18 juillet.

D'un point de vue organisationnel, l'ordre public et la sécurité des Jeux olympiques sont gérés sous l'autorité du ministre de l'Intérieur, à travers la Coordination Nationale de la Sécurité des Jeux (CNJS) qui est placée sous l'égide de la DIJOP. Mais sur certains points qui renvoient à la gestion de la sécurité dans l'espace public, la ville de Paris a aussi son mot à dire, en particulier sur les périmètres de protection des sites olympiques et paralympiques et sur l'organisation de la cérémonie d'ouverture. Ces aspects sont définis à travers des échanges à haut niveau entre le préfet de police de Paris, la Maire et son adjoint à la sécurité. À Paris, les pouvoirs de police de l'échelon communal, habituellement détenus par les maires dans le reste de la France, sont partagés avec l'État, représenté par le préfet de police de Paris. En temps normal, les relations sont donc régulières, et les habitudes de travail dépassent le seul cadre des Jeux, en particulier sur la gestion de la voirie.

La sécurité dans l'espace public pendant les Jeux est ainsi une affaire partenariale, y compris même au sein de l'État, entre le préfet de police de Paris, le ministère de l'Intérieur, celui des transports, et bien sûr la DIJOP. Depuis 2022 et en particulier dans la dernière ligne droite, les ministères s'y impliquent plus fortement, celui de l'Intérieur d'une part pour la sécurité et celui des transports pour toute la gestion des déplacements pendant les Jeux. Les ministres sont très présents pendant les derniers mois de préparation, et la démission du gouvernement mi-juillet 2024 ne changera rien. Gérald Darmanin s'impose comme l'homme fort de la cérémonie d'ouverture et de la sécurité des Jeux, beaucoup plus clairement que la ministre des Jeux olympiques elle-même ou même que le Premier ministre.

La cérémonie d'ouverture est un sujet particulièrement délicat, autant pour le spectacle que pour la sécurisation des quais. Des polémiques médiatiques font émerger le sommet de l'iceberg dans la presse, autour d'une mesure finalement abandonnée visant à déplacer les bouquinistes pendant les Jeux, ou encore des risques d'effondrement des balcons des riverains. Mais les problèmes soulevés par l'organisation de l'événement sont bien plus nombreux, en particulier relatifs à l'occupation du domaine public et à la circulation. Les collaborations entre la ville de Paris et la Préfecture sur ces sujets sont intenses. Pour accélérer l'instruction administrative du dossier à la Préfecture, un dossier conjoint est déposé par les coorganisateurs (Paris 2024, la Ville de Paris, et l'État). La ville de Paris prépare aussi le travail, pour la préfecture, sur les volets administratifs relatifs aux fermetures de terrasses ou de marchés.

Organiser le « Off » : des festivités parisiennes qui visent le plus grand nombre

Les Jeux olympiques seraient incomplets sans tous les événements annexes aux compétitions elles-mêmes. Un représentant de la ville de Paris les compare au « Off » du festival d'Avignon, les compétitions constituant le festival « In ». Une grande partie du public n'a pas de ticket et fera autre chose qu'aller voir des épreuves sportives. Le Off leur est destiné. Il se déroule principalement en dehors des sites de compétition.



©Ville de Paris

Cartographie des différents sites de compétition et de festivités organisées à Pairs

En particulier, la ville de Paris met en place 23 fan zones de proximité dans les arrondissements parisiens, dont un site majeur devant l'Hôtel de Ville, venant s'ajouter au Club de France au Parc de la Villette organisé par le CNOSF, et au Trocadéro Champions park organisé par Paris 2024. L'entrée de ces fan zones est gratuite, avec la retransmission des épreuves en direct sur écrans géants, des espaces de restauration, des initiations à différents sports avec des clubs parisiens, des activités culturelles, des concerts, etc.

L'organisation du Off s'inscrit dans la perspective de rendre les Jeux accessibles au plus grand nombre de Parisiennes et Parisiens, même s'ils ne disposent pas de billets, afin que les Jeux puissent être une « fête populaire », pour reprendre les termes de la Maire de Paris. Dans le même ordre d'idées, outre les 100 000 billets payants, 200 000 billets gratuits à visibilité réduite ont été proposés pour assister à la cérémonie d'ouverture depuis les quais, avec des écrans géants retransmettant le spectacle et des espaces de restauration, ce qui a nécessité des aménagements supplémentaires sur les quais, assurés par la ville de Paris. 50 000 billets pour les épreuves ont été également achetés par la ville de Paris à destination des

associations de quartiers, des centres de loisirs, etc. Certaines épreuves officielles ont aussi été organisées dans l'espace public (marathon, triathlon, course cycliste sur route) dans la perspective de les rendre accessibles à tous : il suffisait d'aller se poster sur le parcours pour y assister.

L'organisation du Off dans la capitale est pilotée par la ville de Paris. La Délégation Générale aux Jeux Olympiques et Paralympiques et aux Grands Événements (DGJOPGE), rattachée au Secrétariat Général de la Ville, tient ici les rênes. Elle s'appuie sur les autres directions de la collectivité, et coordonne leur action : la Direction des Affaires Culturelles pour des programmations culturelles dédiées, la Direction de la Jeunesse et des Sports pour mobiliser les associations et les clubs sportifs afin d'organiser des activités dans les fan zones, la Direction de la Voirie et des Déplacements s'il faut occuper ou aménager temporairement la voirie, etc. Certains sujets intéressent particulièrement les élus et sont arbitrés au niveau des cabinets, comme le programme des festivités, le nombre de sites ouverts par arrondissement, les spécificités des activités sur le parvis de l'Hôtel de Ville, etc.
La localisation des sites de festivités ou encore le parcours de la flamme dans les arrondissements et le choix des « relayeurs » ont été discutés avec les maires d'arrondissement (Rachida Dati, la maire du 7e arrondissement, refusant par exemple d'accueillir dans son fief un site de célébration). Ce travail « politique » participe de la déclinaison locale des festivités sur tout le territoire de la collectivité.

Mobilités et espaces publics pendant les Jeux : une préfiguration de l'héritage parisien

Les derniers mois, les questions d'organisation des mobilités et d'occupation de l'espace public se sont révélées très prenantes pour la collectivité parisienne, sur les plans aussi bien politique que

technique. Ces deux sujets sont en partie liés, dans la mesure où les déplacements se font dans l'espace public. Il revient notamment à la ville de Paris (comme à toutes les collectivités accueillant des épreuves) de gérer « le dernier kilomètre » des zones d'approche des sites olympiques. La Direction de la Voirie est chargée par exemple d'aménager les espaces publics pour que les personnes en situation de handicap puissent circuler au mieux. La DGJOPGE assure ici la coordination entre Paris 2024 (qui a défini les périmètres des sites), la Préfecture de Police de Paris et la Direction de la Voirie afin que celle-ci intègre bien les exigences liées aux JOP dans son programme de travaux.

Deux projets sont particulièrement poussés politiquement dans la capitale. Le premier est celui des « olympistes », conçues avec le conseil départemental de Seine-Saint-Denis dans la perspective d'organiser un maillage de pistes pour vélos entre les grands sites de compétition. Trente kilomètres de pistes cyclables supplémentaires ont ainsi été aménagés à Paris par rapport à ce qui était prévu en début de mandature. Une partie des pistes réalisées pour les Jeux pourra servir en héritage et vient conforter le plan vélo de Paris, qui vise quant à lui à améliorer de manière pérenne l'accessibilité à vélo dans la capitale. La question du vélo est un enjeu politique fort d'Anne Hidalgo, et la ville de Paris se saisit ici des JOP pour mettre en avant son action. Les olympistes sont réalisées en accord avec le conseil départemental de Seine-Saint-Denis qui fait de même sur son territoire, mais l'articulation est plus difficile avec l'État et la Région, responsables du plan de mobilité pendant les Jeux.



©Ville de Paris

Carte des pistes cyclables qui relient plusieurs sites olympiques entre eux

Le second projet, polémique, est celui de la « voie olympique » sur le périphérique, réservée pendant les Jeux aux athlètes, secours et officiels pour leur permettre de se rendre de manière sûre et rapide des sites d'hébergement aux sites de compétition. La Maire de Paris souhaite que cette voie puisse être pérennisée en héritage pour devenir une voie réservée au covoiturage, aux transports collectifs et aux taxis. Les aménagements ont fait l'objet d'un financement de l'État par le biais de la SOLIDEO. Mais la présidente de la région Île-de-France y est catégoriquement opposée. Il s'agit du seul projet n'ayant pas fait l'unanimité lors des votes au conseil d'administration de la SOLIDEO sur les financements, la Région s'étant abstenue. Pendant l'été 2024, la Préfecture de Police a en outre remis en cause la possibilité de pérenniser la voie en héritage. La Maire de Paris parle du « seul éléphant blanc » des Jeux, les aménagements ayant coûté 20 millions d'euros, investissements qu'elle considère comme très

élevés s'ils devaient ne servir qu'au temps de l'événement. Ce sujet fait encore débat après les Jeux, et un arrangement politique pourrait finalement être trouvé pour qu'elle soit réalisée.
Plus largement, la ville de Paris conçoit les implantations olympiques, y compris provisoires, pendant les Jeux, comme des instruments pour « reconquérir l'espace public » au détriment de la voiture, comme l'explique l'un de nos interlocuteurs de la collectivité : « en mettant du sport ou de la culture dans l'espace public, il se passe quelque chose ». La Ville se sert ainsi des aménagements temporaires des espaces publics de voirie automobile pour avancer ses pions pour l'avenir, dans une situation où la circulation des voitures est une compétence partagée avec la Préfecture de Police de Paris et où la ville de Paris ne peut rien faire sans son accord. L'aménagement de la place de la Concorde illustre cette stratégie. Une fan zone (le Village Rugby), empiétant sur la voirie automobile, a été aménagée sur la place pour la Coupe du monde de rugby en 2023. La ville de Paris a alors fait des études de trafic pendant la Coupe du monde pour montrer que non seulement la circulation n'était pas empêchée mais qu'elle était même plus fluide. Sur la base de cette étude, la ville de Paris a demandé à la Préfecture de Police de maintenir l'emprise fermée pendant quatre mois supplémentaires, pour accueillir le site de compétition de Paris 2024. Cet enchaînement a finalement permis de fermer partiellement les voies de circulation pendant plus d'un an, et de préfigurer les possibilités d'un réaménagement en profondeur et pérenne de la place de la Concorde.
Ce même procédé d'« urbanisme tactique » a été utilisé sur le pont d'Iéna, que la ville de Paris souhaitait également fermer à la circulation automobile. La fermeture du pont en phase Jeux a permis de tester cette possibilité, et les études de trafic réalisées pendant les Jeux ont constitué un argumentaire solide vis-à-vis de la Préfecture, qui a conduit à ne pas rouvrir le pont après les Jeux. L'aménagement provisoire de la Place du Trocadéro pour accueillir la « TV Tower » de Paris 2024 (une tour permettant des prises de vues pour des interviews avec la tour Eiffel en toile de fond) n'a pas eu en revanche l'effet escompté. La ville de Paris a proposé à Paris 2024 une emprise de voirie automobile pendant les Jeux, pour pouvoir tester l'hypothèse d'une recomposition de l'aménagement de la place en phase héritage, en reliant le parvis des Droits de l'Homme au terreplein central. Mais devant l'opposition importante de la Mairie du 16e, la fermeture n'a pas pu être maintenue après les Jeux.

Un dernier projet est lié plus indirectement à l'aménagement de l'espace public : la « baignabilité » de la Seine, enjeu politique et médiatique fort qui a nécessité des travaux massifs d'environ 1,4 milliard d'euros dans un temps très court. L'organisation des épreuves de natation dans la Seine a ainsi été l'occasion d'accélérer la mise en œuvre de la directive européenne visant à améliorer la qualité de l'eau des fleuves et rivières du continent. Dans la dernière ligne droite de la préparation des Jeux, il s'agissait de suivre l'aboutissement de toutes les actions engagées à cet effet afin d'être prêts pour l'événement : mise en conformité des branchements à l'égout, construction de bassins d'orage, raccordement des bateaux à l'égout dans les ports, etc. Le dossier a été copiloté par la ville de Paris et la préfecture d'Île-de-France. Il a été porté politiquement par la Maire de Paris elle-même et son adjoint aux Jeux olympiques, avec là encore une perspective d'héritage exprimée dès la candidature : aménager des zones de baignade sur la Seine, et donner une réalité à cette vieille lune déjà évoquée par Jacques Chirac en 1988 de se baigner dans la Seine.

La technostructure parisienne dans la dernière ligne droite

Lors de la dernière ligne droite, les élus parisiens comme la technostructure municipale sont activement mobilisés par les JOP. L'image de Paris comme ville hôte est en jeu, et les enjeux politiques de la Maire de Paris sont grands. En outre, la collectivité parisienne tient en France une place à part, elle est comparable à

un État dans l'État avec ses directions techniques très puissantes et ses 50 000 fonctionnaires : « la ville de Paris dispose d'une puissance de frappe qu'on ne trouve pas ailleurs », nous rappelle l'un d'eux. Il ne serait pas imaginable qu'une grande collectivité comme celle-ci ne soit pas en mesure d'assurer seule la maîtrise d'ouvrage des équipements qui lui incombent, aussi complexe soit-elle. La position de certains cadres de la technostructure parisienne vis-à-vis de la SOLIDEO le reflète : s'ils reconnaissent les compétences et l'apport de la supervision de l'établissement public d'État, ils estiment que la ville de Paris aurait probablement pu s'en passer.

Les pilotes des Jeux au sein de l'institution doivent gérer aussi bien les relations avec les partenaires (État, SOLIDEO, Paris 2024 qui est très présent dans cette phase, conseil départemental de Seine-Saint-Denis, etc.) que les équilibres politiques subtils internes à la majorité municipale plurielle d'Anne Hidalgo. Les Écologistes, qui font partie de la majorité, sont globalement opposés aux JOP, et les délibérations concernant ceux-ci sont parfois votées au conseil de Paris avec les voix de la droite. Les différentes actions engagées au nom des JOP peuvent cependant constituer des moteurs d'« alignement par le projet des vues politiques », pour reprendre l'expression d'un représentant de la ville de Paris, en interne comme en externe. On peut en prendre pour exemple les discussions avec les adjoints et les maires d'arrondissement visant à faire converger les positions sur le parcours de la Flamme olympique.

L'organe central de l'articulation entre la technostructure, la sphère politique parisienne et les acteurs des Jeux est la DGJOPGE, « un commando de 100 personnes, qui est motivé, et qui est capable de faire bouger un navire de 50 000 personnes ». La délégation coordonne l'action des autres directions sur un plan technique : la direction de la voirie et des déplacements pour préparer les circulations aux abords des sites, la

direction de la propreté et de l'eau pour mettre en place un service de collecte des ordures pendant les Jeux, etc. La DGJOPGE les aide à élaborer leurs stratégies, autant sur la gestion des services municipaux pendant les Jeux dans toute la ville que pour la préparation de chacun des sites de célébration. Mais étant rattachée au Secrétariat Général, elle n'a pas d'autorité hiérarchique directe sur ces directions relativement autonomes au sein de l'organisation municipale. Elle s'appuie donc souvent sur ses relais aux niveaux politiques : l'adjoint aux Jeux olympiques et son cabinet, ainsi que le cabinet de la Maire de Paris.

La mobilisation des acteurs extérieurs (clubs sportifs, associations culturelles ou de quartier, etc.) repose quant à elle largement sur de nombreux appels à projets ou à manifestations d'intérêt. Certains sont impulsés directement par Paris 2024, par la SOLIDEO ou par la DIJOP, mais la ville de Paris en a également lancé un certain nombre qui concerne en particulier le programme culturel et sportif des festivités en marge des compétitions, à destination de publics très variés, et en lien avec « Transformations Olympiques », la feuille de route municipale pour les Jeux. C'est le cas par exemple pour l'organisation du festival « Formes olympiques », qui regroupe des événements associant sport, art et olympisme dans le cadre de l'Olympiade culturelle pendant tout l'été. C'est également le cas d'Impact 2024, un fonds de dotation commun à Paris et à la Seine-Saint-Denis, et cofinancé par Paris 2024, ayant vocation à mettre en place des actions en faveur de l'héritage, notamment immatériel. Dans la dernière ligne droite se pose enfin un sujet particulier de ressources humaines pour mobiliser du personnel supplémentaire pendant les Jeux. La ville de Paris s'appuie beaucoup sur les agents municipaux. D'une part au sein des directions directement concernées, en faisant en sorte que les agents soient bien présents pendant l'été, avec un plan RH spécifique de mobilisation. La DGJOPGE a fait d'autre part appel à près de 3 000 volontaires de la munici-

palité, qu'il a fallu coordonner. La délégation a dû ainsi repenser toute son organisation entre la phase de préparation et la phase de conduite des Jeux, pour y intégrer les volontaires.

2 - Les Jeux en Seine-Saint-Denis : comme en 1998, une fête populaire ?

Même si les JOP 2024 sont d'abord ceux de Paris, l'organisation des festivités en Seine-Saint-Denis prend une tournure toute particulière. Les enjeux propres au territoire sont plus importants qu'ailleurs en France et même que dans les autres départements d'Île-de-France, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, la Seine-Saint-Denis concentre beaucoup d'infrastructures des Jeux, du Village des athlètes au village des médias en passant par les nombreux sites de compétition. Beaucoup de collectivités locales du territoire (le Département, les EPT Plaine Commune et Paris Terres d'Envol, de nombreuses communes) ont fortement investi les Jeux sur un plan politique, en mettant en avant leurs apports. Ensuite, un précédent de taille a marqué le territoire : la Coupe du monde de football de 1998, pour laquelle avait été construit le Stade de France, l'un des premiers épisodes du réaménagement urbain de la Plaine de France. Les festivités et l'ambiance de liesse qui avaient accompagné la victoire de l'équipe de France sont encore dans les esprits des acteurs présents à l'époque, et beaucoup sont en attente d'un nouvel « effet Jeux », dont on peut pourtant douter qu'il soit si fort.
Enfin, en Seine-Saint-Denis se joue surtout le fait que les Jeux ne soient pas réservés à des touristes fortunés venus de loin pour assister aux épreuves, mais qu'ils puissent être aussi une fête populaire et bénéficier aux « locaux ». Cet enjeu ne va pas de soi, et constitue un front potentiel et plausible de critiques, aux niveaux local comme national. Les craintes à cet égard sont partagées, et fondent probablement l'engagement des acteurs étatiques autant que de Paris 2024 dans l'organisation des festivités séquano-dionysiennes, afin qu'elles puissent rayonner à une plus grande échelle.

Les JO, une fête populaire ?

Dans la dernière ligne droite, toutes les collectivités de Seine-Saint-Denis que nous avons rencontrées semblent mues par un même objectif : trouver les moyens d'embarquer la population locale qui n'a pas nécessairement les moyens d'acheter des billets pour les épreuves. Cela passe, comme à Paris intra-muros, par l'organisation de divers événements en marge des compétitions sportives.



©Ville de Paris

Les sites de célébration des Jeux de Paris 2024 en Seine-Saint-Denis

La Seine-Saint-Denis peut se targuer de 28 fan zones sur tout son territoire, soit à peu près autant (en nombre) que dans la capitale. La plus importante est probablement le site du Parc des Jeux, « grand site de célébration du département », au parc George Valbon à La Courneuve. L'organisation a été portée par le conseil départemental, dont un représentant qualifie le Parc des Jeux de « succès populaire : les gens venaient autant pour faire la fête et être en famille que pour voir les compétitions sur grand écran ». La fréquentation a avoisiné les 300 000 personnes, essentiellement des habitants de la Seine-Saint-Denis, avec des pics de fréquentation pour les concerts de têtes d'affiche connues du grand public. Des événements divers s'y sont déroulés, culturels autant que sportifs, notamment des séances d'autographes avec des athlètes, le départ du Paris Marathon ou encore le défilé des athlètes paralympiques organisé par Paris 2024, événement qui illustre probablement le fait que le succès des festivités en Seine-Saint-Denis revêt une importance particulière pour les organisateurs nationaux des Jeux.

À travers l'organisation des festivités en marge des compétitions, à travers leurs actions de natures très diverses, le conseil départemental aussi bien que les EPT Plaine Commune et Paris Terres d'Envol insistent sur leur ambition de toucher d'une part les villes n'accueillant pas d'équipements ou d'épreuves olympiques (Noisy-le-Grand, Neuilly-sur-Marne, etc.), et d'autre part tous types de publics, des familles aux jeunes enfants en passant par le public adolescent, réputé plus difficile à saisir mais qui a néanmoins été attiré par les concerts ou encore par les activités aqualudiques.

Dans cet esprit, le conseil départemental finance notamment le « Club 24 » afin de mobiliser les villes n'accueillant pas d'épreuves, pour les aider à mettre en place des sites de célébration de proximité. Les services du département assistent par ailleurs les villes pour qu'elles prennent contact avec des délégations d'athlètes étrangères afin d'animer leurs clubs. De la même manière, le parcours de la flamme a été négocié avec Paris 2024 pour traverser tout le département la veille de la cérémonie d'ouverture des Jeux, en recherchant un équilibre territorial des villes desservies. La flamme a « allumé » au passage les sites de célébration du département, et a traversé le Parc des Jeux. Nos interlocuteurs insistent sur le fort potentiel de l'événement qui a mobilisé les spectateurs tout au long du parcours, un bon vecteur d' « adhésion au projet olympique ».

Enfin, les institutions publiques locales ont toutes acheté des billets à tarifs préférentiels qu'elles ont distribués à leurs publics cibles, selon leurs compétences respectives. L'EPT Paris Terres d'Envol s'est ainsi servi de la billetterie pour impliquer les villes n'accueillant pas d'épreuves mais qui en subissaient les désagréments (circulations des bus stationnés au parking d'Aulnay-sous-Bois, circulations perturbées des RER, interruption des chantiers pendant les Jeux, etc.). Plus largement, la billetterie a constitué un important levier de mobilisation en Seine-Saint-Denis : en comptant tous les billets achetés par les collectivités locales (villes, EPT, CD, MGP, Région), près de 180 000 ont été distribués aux habitants du département. Le conseil départemental a par exemple acheté 14 000 billets pour les Jeux olympiques et 26 000 billets pour les Jeux paralympiques (donc plus de billets pour les paralympiques qui se tenaient hors vacances scolaires) à destination du public des collèges, mais aussi distribués dans le cadre de leurs compétences d'aide sociale (à l'enfance, aux personnes âgées, etc.). Le travail de ciblage du public a été engagé dès l'été 2023 et a nécessité un suivi jusqu'à la dernière minute pour s'assurer que les billets ne seraient pas perdus. Le Département s'est appuyé à cet effet sur des intermédiaires, que ce soit au sein des établissements d'aide sociale ou encore à l'Éducation nationale.

Mobiliser les réseaux locaux et la population dans l'organisation des festivités

L'organisation des festivités en marge des compétitions officielles a largement reposé en Seine-Saint-Denis sur les nombreux réseaux locaux du département, associatifs, sportifs ou culturels, ce qui va de pair avec la volonté de toucher largement les habitants du territoire. Par exemple, la gestion événementielle du Parc des Jeux à La Courneuve a été confiée à un prestataire de l'événementiel, EvenTeam, pour « l'activation du site » et l'organisation des grands concerts du soir qui nécessitent un savoir-faire spécifique, des moyens logistiques et techniques. Mais le conseil départemental a tenu à garder l'organisation des animations en journée, sportives et culturelles, en s'appuyant sur ses réseaux habituels. La programmation culturelle en journée a été montée par la direction de la culture du département, avec des événements financés dans le cadre de l'Olympiade culturelle. Les animations sportives ont été montées par les clubs et les comités sportifs du département, en s'appuyant sur les fédérations locales et les réseaux sportifs que sont le Comité Départemental Olympique (représentant local du CNOSF) et la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT). Les deux réseaux sont très implantés et constituent de bons relais avec les clubs pour qu'ils proposent des activités et qu'ils mobilisent pour cela des animateurs.

Comme à Paris, la mobilisation locale passe aussi par les volontaires. Paris 2024 a fait appel à des volontaires pour s'occuper des sites de compétition. Les collectivités ont fait de même pour leurs propres besoins. Le conseil départemental a recruté près de 120 volontaires, qui ont été formés aussi bien à l'accueil du public qu'à la gestion des situations conflictuelles. Des agents du département ont pu également accompagner et encadrer les volontaires habitants, à travers un dispositif aménagé par la DRH pour libérer du temps de travail à cet effet. Plaine Commune a mobilisé près de 200 volontaires pour assurer l'accompagnement des spectateurs sur le dernier kilomètre jusqu'aux sites de compétition, depuis les gares de métro ou de RER ; mais l'EPT a fait le choix de ne recruter que parmi ses agents, estimant qu'il y avait trop d'incertitudes à ouvrir cette possibilité aux habitants eux-mêmes. De la même manière, Paris Terres d'Envol a mobilisé des volontaires pour l'accompagnement sur le dernier kilomètre jusqu'au site d'escalade au Bourget : les besoins ont été moindres et plus localisés.

Le cas du recrutement des volontaires montre les obligations liées à l'accueil des épreuves. Les collectivités se retrouvent contraintes d'organiser l'acheminement des spectateurs sur le dernier kilomètre entre la gare d'arrivée et le site des épreuves, ce qu'elles n'avaient pas anticipé et qui occasionne des coûts. Si elles ne recrutent pas de volontaires, elles s'exposent au risque que des spectateurs se perdent. Les coûts ne sont pas négligeables pour des collectivités relativement modestes et aux budgets serrés : recrutement, formation des volontaires, repas, etc. En Seine-Saint-Denis plus qu'à Paris, la tâche se révèle difficile. Au niveau infra-départemental, l'implication des acteurs publics locaux est également différenciée, par exemple entre l'EPT Plaine Commune, grande intercommunalité aux services importants accueillant le village olympique, et l'EPT Paris Terres d'Envol qui s'est mis en place plus récemment, avec des capacités d'actions politiques et techniques encore faibles : les Jeux et leurs enjeux ne sont pas les mêmes sur tout le territoire départemental. Dans tous les cas, le département et les EPT jouent à l'égard des communes du département (et surtout celles qui n'accueillent pas de site de compétition) un rôle essentiel de relais avec Paris 2024, la SOLIDEO ou la DIJOP pour l'accueil des Jeux sur leur territoire.

Dans la dernière ligne droite, les collectivités tentent aussi de s'organiser pour saisir les opportunités : « ça nous tombe dessus, on ne peut pas dire non parce que c'est intéressant, donc il faut réagir très vite ». Par exemple, le Département a été sollicité pour développer un programme coorganisé avec la Fédération Française de Cyclisme,

Paris 2024 et l'Éducation nationale sur le « savoir-rouler » à destination des collégiens, avec des animateurs de la fédération venant sensibiliser les enfants à l'usage du vélo. Cette action entre en résonance avec la volonté du Département de développer, bien au-delà des Jeux, les pistes cyclables sur son territoire. Les collectivités se saisissent notamment des nombreux appels à projets mis en place au niveau national, par Paris 2024 ou par l'État. Mais elles ne sont pas toujours suffisamment structurées pour y répondre seules. L'EPT Paris Terres d'Envol doit ainsi aider les communes ou les clubs communaux à se fédérer pour répondre à ces appels à projets et atteindre une masse critique leur permettant d'être lauréats. La tâche est rude face au « rouleau compresseur des Jeux » qui ne les attend pas pour avancer.

Derrière l'événementiel, des enjeux d'urbanisme à plus long terme

Derrière l'organisation des festivités dans la dernière ligne droite avant les Jeux, on voit poindre comme à Paris les enjeux d'héritage à plus long terme, et en particulier sur les questions d'urbanisme. Deux séries d'enjeux peuvent être distinguées. La première concerne l'aménagement des espaces publics. Comme dans la capitale, un réseau de 24 km d'« olympistes » a ainsi été développé en Seine-Saint-Denis, certaines provisoires et d'autres appelées à être pérennisées par la suite, en bénéficiant à cet effet de subventions de l'État, de la MGP et de la région Île-de-France. Ces aménagements entrent en résonance avec l'action du Département pour développer son réseau cyclable. Le Département a également contribué à œuvrer en faveur de la baignabilité de la Seine, à travers la construction de bassins d'orage ou la mise en conformité des branchements, qu'il a fallu achever à temps. Certains agents du Département ont même été d'astreinte pour la gestion du réseau pendant les épreuves. La reconquête de la Seine passe également

par l'aménagement des quais dans le village olympique, considéré par ses promoteurs comme la première étape d'un réaménagement des berges du fleuve dans tout le département.

Le cas du Parc des Jeux illustre bien la manière dont l'événementiel et les festivités peuvent être une forme d'action sur les espaces publics. Le parc Georges Valbon est réputé difficilement accessible, éloigné des transports publics, et peu adapté à l'organisation de festivités ou d'événements, même s'il avait pu accueillir la Fête de l'Humanité avant que l'Aire des Vents ne soit récupérée pour construire le village des médias. Le parc est en outre classé réserve Natura 2000, ce qui complique les choses pour organiser des événements. Mais devant le succès du Parc des Jeux, les élus comme les services des espaces verts réfléchissent à présent, une fois les Jeux passés, aux possibilités d'investir à l'avenir le parc pour d'autres événements, concerts, manifestations ou autres. Selon le Département, les festivités des jeux ont en partie contribué à transformer l'image du parc, et il s'agit aujourd'hui de capitaliser sur ce qu'ils considèrent comme un succès.

La seconde série d'enjeux, bien plus spécifique à la Seine-Saint-Denis, est beaucoup plus intangible et renvoie plus largement à l'image du département, le plus pauvre de France métropolitaine et cumulant les difficultés sociales d'ordres divers. Les Jeux ont contribué à présenter la Seine-Saint-Denis dans les médias sous une image moins défavorable qu'à l'accoutumée, et à drainer des visiteurs inhabituels sur son territoire. L'organisation des festivités y a participé, et c'est aussi dans cette perspective que les acteurs publics locaux ont souhaité organiser des événements ambitieux, notamment à travers des sites de festivités importants. Nos interlocuteurs parlent du « sentiment de fierté » que suscite chez les habitants le fait que les Jeux se tiennent aussi chez eux. De la même manière, l'Olympiade culturelle, qui a consisté à financer des projets culturels en marge des Jeux, renvoie pour le département à des questions d'image. Elle donne à voir la diversité et la richesse

culturelles du territoire. Le festival « La Beauté du Geste » a ainsi permis de financer des résidences d'artistes qui se sont soldées par une participation à une parade le week-end du 23 juin, un mois avant l'ouverture des Jeux. Il a été un temps fort de l'Olympiade culturelle sur le territoire. En Seine-Saint-Denis, l'Olympiade culturelle met l'accent sur la participation des habitants, au croisement du sport et de la culture.

3 - Les Jeux ailleurs en France : une stratégie inédite de mobilisation des territoires

Au-delà de Paris et de l'Île-de-France, les Jeux ont été aussi l'occasion d'une mobilisation sans précédent du territoire à l'échelle nationale. Dès le dossier de candidature, l'argumentaire affiche la volonté d'essaimer la dynamique portée par cet événement sportif d'envergure mondiale sur un territoire bien plus large que celui de la seule ville organisatrice. Passer le relais aux territoires, Ouvrons Grand Les Jeux, Faire de la France une grande nation du sport, ... les slogans retenus par le Comité d'organisation des jeux Paris 2024 le traduisent. L'idée forte est ainsi d'intégrer les acteurs locaux qui font le sport au quotidien dans la dynamique des Jeux, et de permettre ainsi un héritage durable des JO en renforçant la place du sport dans la société sur l'ensemble du territoire national. C'est l'un des axes forts de la stratégie « Héritage et Durabilité » portée par Paris 2024. Pour ce faire, les territoires ont été mobilisés grâce à plusieurs leviers, dont quatre en particulier : l'événementiel (allant de l'organisation d'épreuves aux festivités liées aux Jeux), l'enseignement (s'adressant notamment aux écoles), les aménagements urbains (avec le déploiement du design actif) et le levier économique (entre autres par le biais des marchés publics des JO). Mais avant de les détailler, revenons sur les territoires qui se sont mobilisés, en dehors de Paris et de l'Île-de-France, pour accueillir les Jeux, afin d'en dessiner un portrait.

La France des Jeux : de Paris à Tahiti, le grand écart des sites de compétition

Lorsque les Jeux sont inaugurés le 26 juillet 2024 à Paris, les territoires sont déjà mobilisés depuis plusieurs mois voire plusieurs années, pour vivre les festivités et profiter de l'effet d'aubaine des Jeux. Car les collectivités locales, de la plus petite commune aux Départements en passant par les Métropoles et même les Régions, voient dans les Jeux un facteur d'attractivité et de transformation des territoires. Au même titre que d'autres grands événements sportifs ou culturels, les Jeux olympiques sont perçus comme une opportunité majeure pour les acteurs politiques, économiques ou touristiques. Donner un coup de projecteur sur son territoire, profiter de la manne financière des Jeux, réinsérer un public en difficulté grâce au sport, faire évoluer son club vers le plus haut niveau, etc. pour les acteurs locaux, les objectifs sont multiples. Et les oppositions quant à elles pointent du doigt les externalités négatives qui peuvent en ressortir comme le coût financier, les risques sur l'environnement ou encore la saturation des infrastructures existantes. D'où des degrés et des formes de mobilisation très variables selon les stratégies choisies par les acteurs pour bénéficier des retombées et accueillir (ou non) compétitions, athlètes, supporters ou touristes.

Parmi les territoires impliqués directement dans l'organisation des Jeux, certains accueillent des épreuves. La plupart des grandes métropoles ont été hôtes de compétition[15], en raison de la présence de grands stades qui constituent des équipements structurants déjà rodés depuis l'Euro de football en 2016 et la Coupe du monde de rugby en 2023. Avec des infrastructures rénovées ou fraîchement

15. Bordeaux, Nantes, Lyon, Saint-Étienne, Nice et Lille accueillent dans leur stade les compétitions de football, handball ou basketball.

inaugurées à ces occasions, une expérience forte dans l'organisation d'événements d'envergure internationale et donc une capacité d'accueil du public (en termes de transport, sécurité, fan zones, etc.), le choix de ces sites est apparu comme une évidence. Ils sont ainsi mentionnés dès le dossier de candidature, et répondent idéalement aux recommandations du CIO adoptées depuis 2014 sous la forme d'un Agenda 2020, consistant notamment à favoriser les infrastructures existantes pour éviter le gaspillage et mieux préparer l'après-Jeux. Dans ces métropoles, l'accueil des Jeux s'est fait sur le même mode que ces précédents grands événements, sans plus ni moins de ferveur. Un peu moins à Lyon selon la presse locale, puisque la Ville, la Métropole et le Département, ont refusé le passage de la Flamme olympique, faisant de Lyon la seule ville hôte exclue de son parcours. Un peu plus à Lille où les épreuves concernaient le basketball et le handball, conduisant ainsi à des aménagements spécifiques pour accueillir les athlètes, avec la construction d'un petit village olympique qui laisse place aujourd'hui à un ensemble résidentiel de près de 525 logements.

À Marseille, l'histoire est tout autre. Si la ville est mentionnée elle aussi dès le dossier de candidature, afin d'organiser les épreuves nautiques, elle tient une place à part du fait de l'ampleur des travaux mis en œuvre, et de la place du Maire de la ville, qui représente les collectivités hors Île-de-France au sein du Conseil d'administration de Paris 2024. Forte de son savoir-faire dans le domaine nautique[16], rodée en tant que Capitale européenne de la culture en 2013 ou Capitale européenne du sport en 2017, la ville de Marseille a été retenue pour les épreuves de voile et de football.

16. La Ville de Marseille comptabilise plus de 100 manifestations nautiques par an, des régates locales comme de grandes manifestations (les Jeux mondiaux de la Voile 2002, l'Audi Med Cup de 2008 à 2011, le Marseille One Design en 2014 et 2015…), mais aussi 51 clubs nautiques affiliés à la Fédération Française de Voile, 13 000 licenciés dans les Bouches-du-Rhône.

Elle s'est appuyée sur un projet métropolitain de démocratisation du nautisme[17], et surtout sur une dynamique vieille de plusieurs décennies de reconquête de son port et de ses rives par la Ville, dont l'opération Euroméditerranée a été le principal vecteur. L'accueil des Jeux à Marseille s'est concrétisé par la réfection complète de la base nautique du Roucas-Blanc avec l'aménagement de la marina pour le point de départ des bateaux. Impliquant à la fois des travaux terrestres (divers bâtiments, une école de voile, etc.), des travaux maritimes (comme la création d'une digue interne au bassin ou des ouvrages hydrauliques pour améliorer la qualité de l'eau) et des aménagements de réseaux (notamment pour la gestion des eaux de pluie), cette marina olympique est promue comme un héritage fort des Jeux. En parallèle, la base nautique du Frioul a, elle aussi, été réaménagée dans le cadre d'un vaste programme de rénovation de bâtiments autrefois voués à la construction navale, ce qui a permis de loger l'ensemble des délégations de voile. Au-delà de ces chantiers, l'accueil des Jeux a soulevé une série de débats qui réapparaissent à l'occasion de chaque événement que la Ville organise, notamment autour de la sécurité et de la fluidité des transports. Pour gérer le million de visiteurs attendus[18], la région PACA avec la préfecture du Département, la police, la préfecture maritime, la ville de Marseille, la Métropole et le COJO ont organisé leur coopération ce qui a abouti, entre autres, à une augmentation de la desserte TER de Marseille, une augmentation de l'offre de TC, une extension du réseau cyclable (notamment 3 km de pistes au Pharo, du Vieux-Port à la Plage des Catalans et sur la Corniche pour rejoindre la Marina olympique).

17. En témoignent par exemple les Olympiades nautiques mises en place par la Métropole à partir d'avril 2024 pour lutter contre les inégalités et insérer les jeunes *via* le sport.

18. Le chiffre est annoncé par le Préfet des Bouches-du-Rhône dans la presse locale.

Au moment des Jeux, la Ville se met aux couleurs de l'événement, à un détail près : sur la demande des élus locaux, le nom de Paris 2024 n'est pas apposé sur la casquette extérieure du stade Vélodrome, temple du football marseillais, en raison de la rivalité historique des clubs de foot marseillais et parisien. La fan zone est installée sur les plages du Prado, offrant un point de vue privilégié sur les compétitions de voile. En amont des épreuves, c'est sans doute l'arrivée de la Flamme olympique qui a marqué le plus une forme d'appropriation de l'événement par le territoire. En s'appuyant sur la symbolique forte de l'histoire des fondations de la cité phocéenne par des marins venus de Grèce, l'arrivée de la Flamme depuis le sanctuaire d'Olympie jusqu'à Marseille a été l'occasion d'un programme inédit de deux jours de festivités.

En dehors des principales métropoles, deux sites ont fait couler beaucoup d'encre dans la presse, Châteauroux qui a accueilli les épreuves de tir, et Tahiti, celles de surf. Si nous sommes bien loin ici des objectifs initiaux de trouver des sites de compétition au plus proche du village olympique[19], dans un souci de limitation de l'impact carbone, c'est que d'autres logiques l'ont alors emporté, en particulier celle d'utiliser au maximum les infrastructures existantes, quitte à s'éloigner. C'était le cas pour les stades de football, et c'est aussi le cas pour Châteauroux. Face à un premier site envisagé à La Courneuve mais dont le coût de dépollution s'est avéré très élevé, le choix est fait en 2022 de se retourner vers le Centre National de Tir Sportif (CNTS). Fraîchement inauguré en 2018 et financé intégralement par la Fédération Française de Tir (FFT), grâce aux cotisations des licenciés, le CNTS s'avère être en parfaite résonance avec la logique vertueuse, promue par Paris 2024, visant à faire avec l'existant. Il illustre pleinement le processus

19. Le dossier de candidature Paris 2024 annonçait 22 sports sur 28 (hors sports additionnels) dans un rayon de 10 km autour du village olympique.

de sélection des sites, qui met en négociation le triptyque Ville hôte/Fédérations sportives/CIO. En l'occurrence pour la Fédération Française de Tir, l'enjeu était de valoriser cet équipement conçu dès l'origine pour les compétitions internationales[20]. Pour Paris 2024, comme pour le CIO, il s'agissait de s'appuyer sur cette offre existante en l'adaptant à moindres frais, les aménagements se limitant à une mise aux normes de la structure par rapport aux exigences olympiques et paralympiques, ainsi qu'à l'ajout d'installations provisoires spécifiques à Paris 2024. D'autres travaux ont été réalisés par la FFT dans le but de pérenniser la place du CNTS dans le circuit des compétitions internationales. Un projet de Centre d'hébergement permanent, accolé au CNTS (avec une centaine de chambres) a même été envisagé en 2022 mais la FFT a dû y renoncer[21]. Pour répondre aux exigences du COJO en termes d'hébergement, il fallait loger 500 athlètes, être en capacité de recevoir environ 3 500 spectateurs par jour, sans compter les gendarmes et policiers déployés exceptionnellement, les journalistes, arbitres, et autres délégations… Pour faire face, le territoire s'est mis en ordre de bataille. Avec la création de groupes de travail réunissant collectivités locales, services de l'État et COJO sur des thématiques allant de la sécurité à la mobilité, en passant par l'hébergement. La Métropole a adhéré à l'association Territoires

20. Avec ses 140 000 m² d'infrastructures, le CNTS constitue le plus grand centre de tir en Europe, situé sur la commune de Déols (7 500 habitants), sur une ancienne base militaire de l'OTAN.

21. Sur les 17 millions d'euros de projet estimés, la FFT demandait une participation à hauteur de 12 millions d'euros au COJO Paris 2024 qui n'a convenu que de 4 millions d'euros. Devant la faiblesse des autres subventions publiques et le fort endettement déjà existant de la FFT (depuis la construction du CNTS évidemment), c'est l'argument financier qui est avancé par la Fédération pour justifier de l'abandon du projet.

d'Événements Sportifs (TES)[22] pour intégrer les réseaux nationaux des collectivités majeures organisatrices de Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI). Le label Terre de Jeux 2024 est investi dès 2021, par un consortium réunissant la Métropole, le CDOS 36[23], le conseil départemental, l'Éducation nationale, l'USEP[24] et l'UNSS[25]. Concrètement, la Métropole s'est engagée dans un chantier emblématique avec la réhabilitation de la Chapelle Saint-Denis, désaffectée depuis 2006, transformée en un appart-hôtel de 25 unités afin d'héberger plusieurs délégations. Elle a participé au chantier de la réhabilitation du Pôle d'Enseignement Supérieur International (PESI), à proximité immédiate du CNTS. Ce pôle qui accueille habituellement des étudiants chinois a servi de site d'hébergement des athlètes, après des travaux d'isolation et de mise en accessibilité PMR. Au-delà de ces équipements et de divers aménagements ponctuels, on observe surtout une montée en puissance des manifestations liées aux Jeux, portées par la Métropole qui s'est impliquée dans la plupart des dispositifs portés par le COJO : le Relais de la Flamme (piloté par le conseil départemental), l'Olympiade culturelle, la Semaine olympique et paralympique en partenariat avec l'USEP, les Journées olympiques et paralympiques, la Tournée des drapeaux. Cette dynamique, visant à faire vivre les Jeux avant les épreuves, s'est naturellement poursuivie et renforcée pendant les Jeux, avec un Club 2024 itinérant, offrant aux habitants des animations sportives et culturelles, la retransmission des épreuves, et des concerts en soirée pendant toute la durée des Jeux. Cette fan zone itinérante, portée par le Maire et Président de Châteauroux Métropole [26], suite aux critiques d'un projet initial de fan zone dans le centre-ville rejeté par les commerçants et pour son coût[27], a constitué ainsi le point d'orgue d'un éventail de manifestations.

Dans cette même logique de dispersion territoriale, le choix du site de Teahupo'o illustre la volonté affichée de Paris 2024 d'intégrer les territoires, et en l'occurrence ici les territoires ultra-marins. Le surf n'étant pas inclus dans la liste des sports officiels des Jeux olympiques d'été, il apparaît comme sport additionnel aux Jeux de Tokyo en 2020 et ne sera ajouté comme sport officiel qu'aux JOP de Los Angeles en 2028[28], du fait de la prégnance de ce sport dans la culture californienne. Pour les Jeux de Paris 2024, l'intégration du surf parmi les sports additionnels n'était pas une évidence. Le choix de ces sports résulte avant tout des propositions

22. Présidée par le Maire de Saint-Denis, l'association réunit depuis 2012 les 10 collectivités hôtes de l'UEFA Euro 2016, avant de s'élargir sous la forme d'un Club des Sites à 25 collectivités suite à la Coupe du monde de rugby et aux Jeux de Paris 2024. Elle ambitionne de se positionner en interlocuteur de premier plan pour peser face aux Comités d'organisation des grands événements sportifs, en se structurant en réseau pour partager expériences et informations.

23. Le Comité Départemental Olympique et Sportif de l'Indre constitue, comme chaque CDOS, une émanation locale du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) qui représente le mouvement sportif français auprès des pouvoirs publics (notamment de l'État) et du CIO.

24. Fédération du sport scolaire à l'école publique, l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré a pour vocation première le développement du sport dans les écoles.

25. L'Union Nationale du Sport Scolaire s'adresse de la même façon au public des établissements du second degré pour organiser des rencontres sportives et promouvoir la pratique du sport.

26. Gil Avérous, dont il n'est pas anodin de rappeler qu'il sera brièvement ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative du gouvernement de M. Barnier de septembre à décembre 2024

27. Le projet d'une fan zone dans le centre-ville annoncé à l'été 2023 sur le parvis d'Équinoxe (la salle de spectacle de la ville), puis déménagé vers le site de Belle-Isle suite au rejet des commerçants, et abandonné en janvier 2024, était annoncé par le Maire dans la presse régionale pour un coût de 800 000 €, résultant des frais d'aménagements et de gardiennage. Il est à mettre en regard de celui de fan zone itinérante, chiffré dans les délibérations du Conseil communautaire à 250 000 €.

28. Suite à la 139e session du CIO en février 2022

du COJO[29] dont l'objectif est notamment d'intégrer des sports qui parlent à la jeunesse, plus spectaculaires, et qui mettent en valeur les sites iconiques de Paris et de la France. Plusieurs lieux sont étudiés pour organiser les épreuves de surf[30]. Déjà implanté dans le circuit international et berceau historique du surf, le spot de Teahupo'o permet un grand écart inédit entre la ville hôte et ses sites de compétition. Là encore, face à la critique d'un éloignement démesuré, le COJO a fait valoir l'intégration des territoires ultra-marins pour la première fois dans l'histoire des JO ; le caractère spectaculaire et l'impact médiatique d'une vague souvent décrite comme l'une des plus photogéniques du monde ; et le bilan carbone jugé raisonnable de ce choix (en comparaison aux autres sites étudiés)[31]. Dès lors, la participation de la Polynésie s'est organisée de manière opérationnelle assez classiquement par le biais de trois conventions, signées entre le COJO et la collectivité d'Outre-mer : l'une sur la mise en place des infrastructures du site de Teahupo'o, l'autre sur la sécurité de l'événement, et la dernière plus spécifique sur le passage de la Flamme. Ces trois conventions ont été signées symboliquement à Papara, au siège de la Fédération tahitienne de surf. L'enjeu principal a consisté ici à proposer des aménagements temporaires qui ne dénaturent pas le site. Les polémiques à ce sujet ont été nombreuses, au premier rang desquelles celle concernant la création d'une nouvelle tour des juges, menaçant d'abîmer le lagon par son envergure. À coups de vidéos sur l'état des coraux, d'enquêtes environnementales et autres

29. Les sports additionnels retenus seront : le breakdance, l'escalade, le skateboard et le surf.

30. La Torche dans le Finistère, Capbreton/Hossegor/Seignosse (Landes), Biarritz (Pyrénées-Atlantiques) et Lacanau (Gironde)

31. Paradoxalement, c'est la proximité géographique des athlètes et fédérations de la discipline (principalement autour de l'océan Pacifique) avec la Polynésie qui explique ce bilan carbone plus favorable que celui d'un site en métropole qui aurait contraint l'ensemble de ces sportifs et accompagnants à voyager jusqu'à Paris.

réunions publiques, la tour a été réduite en poids et en taille, dans des dimensions équivalentes à la tour en bois qu'elle venait remplacer. La nouvelle structure en aluminium, positionnée au même endroit que la précédente et démontable, devrait ainsi être exploitée par la Fédération tahitienne de surf pour l'organisation des prochaines compétitions internationales. Ainsi, entre la précérémonie d'ouverture qu'a constituée l'arrivée de la Flamme à Marseille le 8 mai 2024 dans une parade maritime inédite à bord du Belem, la première médaille olympique décernée à Châteauroux suite aux épreuves de tir du 27 juillet 2024, et l'organisation des épreuves de surf à plus de 15 700 km de la ville hôte, les symboles comme les choix du COJO ont incontestablement permis d'organiser les Jeux dans les territoires.

Des territoires mobilisés pour accueillir sportifs, spectateurs et touristes

Ailleurs, en dehors des sites de compétition, les territoires se sont mobilisés, grâce à un arsenal de dispositifs et d'outils, au premier rang desquels la labellisation. Le label Terre de Jeux 2024 s'est montré particulièrement efficient pour associer les territoires à la dynamique des Jeux, de la plus petite commune jusqu'à la grande métropole. Son lancement en juin 2019 constitue un acte fondateur dans la mise en œuvre de cette politique d'irrigation des JO sur le territoire. Ce label réunit aujourd'hui encore plus de 4 500 collectivités de toutes les tailles[32], dont Bellefosse, 149 habitants, village du Bas-Rhin présenté comme le tout premier labellisé. Avec son terrain de foot et sa piscine municipale, Bellefosse a, comme beaucoup de communes, été le théâtre de manifestations sportives en tout genre, reçu la visite de la camionnette du CDOS et fait vibrer l'esprit de l'olympisme dans la tête de ses élèves. Fondé sur

32. Parmi ces collectivités, nous retrouvons quasiment 100 % des départements.

le principe de la mise en réseau et du partage d'outils de communication, ce label réunit les collectivités, les fédérations, les clubs ou associations volontaires qui souhaitent faire vivre les JO, organiser des événements en lien avec les Jeux ou promouvoir le sport plus largement. La facilité d'accès au dispositif, par un acte de candidature simple, permettant à un maire d'une petite commune rurale sans service des sports ni chargé de mission de s'en saisir aisément, a favorisé son déploiement. Pour autant, il n'a apporté aucun financement direct de la part de Paris 2024, mais s'est imposé en revanche comme un prérequis pour répondre à des appels à projets. Ainsi, pour accueillir des athlètes en étant reconnu Centre de Préparation des Jeux, ou pour être Relais de la Flamme par exemple, la labellisation est une condition nécessaire mais non suffisante. Car si le COJO propose[33], les territoires disposent, mais pas seulement puisqu'il s'ensuit généralement un jeu de négociations entre les instances de Paris 2024 et les territoires.

Aussi dans la mobilisation des territoires, l'un des principaux enjeux consiste pour ces derniers à accueillir les sportifs. Avec ses 10 500 athlètes conviés, représentant 206 nationalités, les Jeux sont vus comme une opportunité majeure par et pour les territoires. Dans un processus de sélection visant à référencer les Centres de Préparation aux Jeux (CPJ), les collectivités candidates ont dû répondre à un cahier des charges détaillant les caractéristiques techniques des équipements sportifs et des services d'accueil (hébergement, transport, restauration, sécurité notamment).

33. *Un Guide du candidat collectivités* est publié par le COJO, détaillant le parcours pour candidater, les valeurs à porter (la vision des Jeux et du sport), les engagements à respecter (autour des thèmes clés que sont la célébration, l'héritage et l'engagement) et proposant un catalogue d'actions possibles. En parallèle, l'Association Nationale des Élus en charge du Sport (ANDES) a déjà publié à deux reprises un *Guide des initiatives locales Terre de Jeux 2024*, qui recense les opérations menées dans ces territoires labellisés.

Pour autant, être homologué CPJ ne signifie pas recevoir systématiquement des athlètes, puisque ce sont les délégations qui ensuite choisissent leur lieu d'entraînement dans le catalogue mis à leur disposition. Et dans ce choix final, ce sont souvent les CROS[34] et les CDOS qui jouent le rôle d'intermédiaire, en organisant des visites sur site par exemple. Les Fédérations également ont participé aux choix en accompagnant les délégations, notamment pour les disciplines telles que la gymnastique, le judo ou l'escrime, et parfois avec l'appui de cabinets spécialisés. Ainsi, la Fédération française de gymnastique a organisé à partir de 2018 un Programme d'Accueil en France des Équipes Nationales et Internationales (PAFENI), conduisant à la sélection des salles les mieux équipées afin de guider les délégations étrangères dans un cahier des charges pointu[35]. Dans la liste de salles ainsi établie, nous retrouvons le gymnase de Montceau-les-Mines, ville moyenne de Saône-et-Loire, entièrement rénové entre 2022 et 2024, suite à la labellisation Terre de Jeux 2024, afin de devenir un équipement structurant pour la pratique exclusive de la gymnastique et pour le haut niveau. Ce sont la Fédération et l'agence Spartner, spécialisée dans l'organisation des stages sportifs, qui ont accompagné la délégation chinoise, initialement intéressée par le site d'Arques (retenu finalement par les Américains), vers celui de Montceau-les-Mines. Ainsi pour la collectivité, ce choix vient d'une part valider les investissements réalisés, et également asseoir la réputation de cet équipement dans le circuit des compétitions internationales de gymnastique.

34. Comité Régional Olympique et Sportif

35. Ce cahier des charges précise aussi bien les caractéristiques techniques des équipements, que l'offre de séjour, l'offre médicale, l'offre de loisirs et touristique, le plan de promotion ou médiatisation associé, et différencie les besoins selon à la fois les niveaux des équipes (avec des exigences variables selon que l'on s'adresse à une équipe nationale ou à un collectif juniors par exemple) et selon la pratique envisagée (passer des tests de sélection ou faire un stage de préparation en vue d'une compétition ou tout autre type de stage).

Sur les 1029 Centres de Préparation aux Jeux, répartis dans 98 des 101 départements français, la dispersion territoriale est là encore manifeste. Selon les territoires, nous avons observé des stratégies similaires de mobilisation de l'écosystème des acteurs locaux. Car être CPJ, c'est la garantie d'une aide financière de l'État fléchée sur la rénovation de ces équipements[36], à laquelle participent abondamment également les collectivités territoriales (la Région et le Département). Dans la région Auvergne-Rhône-Alpes par exemple, le CROS et la Région ont mis en œuvre une action commune de promotion du sport et de diffusion du label Terre de Jeux 2024 avec une mise à disposition d'outils, des conseils pour adhérer au dispositif, etc. Cette promotion du dispositif a permis à la Région d'afficher fièrement ses 439 collectivités labellisées et ses 73 Centres de Préparation aux Jeux, témoignant ainsi de la place forte du sport dans une région qui accueillera en 2030 les JO d'hiver ! Cette même dynamique a conduit la Région à porter le projet de la Maison Régionale des Sports (à Lyon), siège du CROS, du CREPS, des fédérations et comités sportifs régionaux. À proximité immédiate du Matmut Stadium de Gerland, haut lieu du rugby, le bâtiment financé à hauteur de 12 millions d'Euros par la Région, inauguré en 2022, a constitué le lieu de célébration des Jeux avec un programme de festivités. À une autre échelle, le conseil département de l'Yonne a construit un projet de territoire en s'appuyant sur l'argumentaire des Jeux. Avec des équipements existants, à Auxerre et Sens notamment, qui ont été modernisés et mis aux standards des grandes compétitions, et la création de leur propre label Yonne 24 Terre d'exploits, les élus départementaux ont réinterprété leur politique d'attractivité de l'Yonne en « surfant sur la vague des Jeux ». Les arguments habituellement valorisés comme la proximité de Paris

36. Le bilan d'août 2024 fait état de 25 millions d'euros investis dans la rénovation des CPJ (Des Jeux responsables et utiles - «Pour un héritage durable». MSJOP, 23 août 2024).

et la qualité des dessertes (notamment ferroviaires) ont laissé place à d'autres, autour du sport, des atouts touristiques et naturels du département ou encore du soutien de personnalités et sportifs locaux. Conçue comme un grand projet, la démarche Yonne 24 s'est déclinée en actions menées en lien avec le CDOS en direction des jeunes, des seniors, ou des personnes en situation de handicap. Elle a conduit à la création du Club des Partenaires pour mobiliser le tissu économique local : club réunissant entreprises, viticulteurs, sportifs, collectivités… Pour le Département, c'est bien cette stratégie qui a conduit à la sélection par le COJO des sept Centres de Préparation aux Jeux présents sur le territoire, parmi lesquels on retrouve par exemple le Centre de formation de l'AJ Auxerre. Et ce sont au final cinq délégations[37] qui ont été accueillies dans le département.

La mobilisation des territoires s'est jouée enfin sur l'accueil du public, des spectateurs comme des touristes, car même sans épreuve, ni athlète, les territoires ont participé par le biais de multiples événements autour du sport et des valeurs de l'olympisme. Grâce au label Terre de Jeux, la plus petite manifestation locale s'est transformée en événement Paris 2024, grâce aux kits de communication mis à disposition. La rencontre sportive, les portes ouvertes du club, la célébration du champion local, etc. ont permis d'afficher massivement les couleurs des Jeux sur l'ensemble du territoire. S'il est difficile d'avoir une vision précise de cette mobilisation, en revanche on peut aisément suivre celle de la Flamme olympique. Principal outil de diffusion de l'esprit olympique à travers le territoire, le Relais de la Flamme a parcouru une grande partie des sites historiques et touristiques les plus

37. Dans ces 5 délégations, nous comptons : 2 personnes pour le Para-athlétisme (délégation de Tunisie), environ 13 personnes pour le Tir à l'arc (Liban), 3 personnes pour le Tir sportif (Chine), 25 personnes pour le Rugby féminin (Canada), 40 personnes pour le Para-athlétisme (Ouzbékistan).

connus[38], afin d'offrir « une plongée dans l'Histoire de France » et de mettre en lumière « la créativité et les savoir-faire français », selon les termes officiels de Paris 2024. Comparés aux Jeux de Grenoble (1968) ou à ceux d'Albertville (1992), le nombre de porteurs de la Flamme[39] a plus que doublé et le territoire couvert s'est étendu[40] au point même de faire littéralement le tour de la planète pour relier la France métropolitaine à ses territoires ultramarins. Ainsi, le Relais des Océans a conduit la Flamme de la Guyane à la Polynésie française, en passant par La Nouvelle-Calédonie, La Réunion, la Guadeloupe et la Martinique. Les territoires des Jeux sont tellement distendus que même l'océan est devenu un lieu de célébration. Pour autant, cette mise en valeur du territoire par le biais du Relais de la Flamme n'est pas une nouveauté. Chaque pays hôte profite de cette tournée pour valoriser ses atouts culturels ou naturels, pour se réconcilier avec une histoire tragique, ou encore pour témoigner d'une unité nationale. La symbolique des Jeux et du sport jouant pleinement son rôle, comme nous avons pu le voir à Sydney par exemple en 2000, avec le passage de la Flamme du site d'Ayers Rock, lieu sacré pour la population aborigène, à la grande barrière de corail plongeant la Flamme sous l'eau. À Vancouver en 2010, l'objectif des organisateurs était de rendre la Flamme accessible à moins d'une heure de voiture pour 90 % des Canadiens. Tout comme pour Paris 2024 où l'objectif du COJO était de « traverser un maximum de territoires, pour aller à la rencontre des Français ». Ce qui semble

38. Des grottes de Lascaux aux sites archéologiques d'Alésia, ou bien encore le Mont Saint-Michel, le Château de Versailles, les châteaux de la Loire, les plages du Débarquement, le viaduc de Millau, etc.

39. On dénombrait environ 5 000 porteurs pour les Jeux de Grenoble puis d'Albertville. Ce chiffre passe à 10 000 avec Paris 2024.

40. Pour les Jeux de Grenoble, 7 222 km sont parcourus de Paris vers l'est puis le sud de la France. En 1992, le parcours s'étend dans l'Hexagone mais se contracte en distance, avec 5 700 km parcourus.

nouveau en revanche avec le Relais de Paris 2024, c'est le mode de participation des territoires avec notamment leur implication financière. Sur un modèle semblable à celui de la Caravane du Tour de France, les collectivités souhaitant accueillir la Flamme devaient payer un ticket d'entrée. Demandée par le COJO au niveau des conseils départementaux, cette somme (180 000 €) a été mise dans la balance par de nombreux élus locaux avec les coûts annexes liés à l'organisation des célébrations autour de la flamme (sécurité, animation, etc.), les retombées attendues et le coût d'autres manifestions équivalentes. La presse régionale s'est largement fait écho de ces positionnements d'élus refusant le Relais de la Flamme car trop cher, trop contraignant, etc.[41] Si dans certains cas les différents échelons de collectivités étaient en accord sur leur positionnement, comme à Lyon où ni le maire de la Ville, ni le Président de la Métropole, ni le Président du conseil départemental, ne souhaitaient la Flamme, ailleurs les désaccords ont pu conduire à des stratégies de coalition (comme cela fut le cas pour les villes de Sète, Montpellier, Millau qui se sont unies pour obtenir la Flamme malgré le refus des conseils départementaux de l'Hérault et de l'Aveyron) ou de détournement (comme à Limoges où la Ville a obtenu le passage de la Flamme paralympique suite au refus de la Flamme olympique par la Haute-Vienne). Pour autant, 65 collectivités ont accepté les conditions posées par le COJO, de sorte que la Flamme a traversé plus de 400 villes du territoire.

41. Parmi les arguments mis en avant, nous retrouvons dans le cahier des charges les coûts engendrés imposés par le COJO comme ceux liés à la sécurité, aux caractéristiques des sites de célébration, aux limites de jauge, aux contrats d'exclusivité des sponsors parrains officiels du Relais ou des Jeux (Coca-Cola avec son exclusivité des débits de boissons, ou Visa avec son exclusivité des moyens de paiement).

Les quatre leviers de la mobilisation des territoires

Pour comprendre finalement cette mobilisation des territoires, il faut revenir sur les leviers qui ont été utilisés et nous en identifions quatre. Le premier est le levier de l'événementiel qui a occupé une place primordiale dans la stratégie de ruissellement des Jeux sur l'ensemble du territoire. Bien au-delà des épreuves et des festivités pendant les Jeux, les rencontres sportives, les animations liées à la vie des clubs, ou toute manifestation sportive, ou même culturelle, pouvaient devenir un événement Paris 2024. Et sur ce point, la labellisation avec la diffusion des kits de communication et des kits de célébration a mis le territoire aux couleurs des Jeux. Au-delà de l'affichage, c'est tout un arsenal de célébrations qui a été déployé pour faire vivre l'événement dans la durée, quasiment dès l'annonce de l'obtention des Jeux, et dans l'espace : la Journée olympique, la Tournée des drapeaux, la Semaine olympique, le Relais de la Flamme, les Olympiades culturelles, etc. Autant de dispositifs relayés dans les territoires par les CDOS, offrant un catalogue de manifestations clés en main dans lequel les élus locaux pouvaient piocher. D'autres événements ont été organisés par les Fédérations elles-mêmes, en s'appuyant souvent sur des manifestations existantes mais transposées aux couleurs de Paris 2024. C'est le cas par exemple du Ping Tour de la Fédération française de tennis de table. Cette tournée annuelle de promotion du tennis de table, lancée en 2013 à l'occasion de l'organisation du championnat du monde à Paris-Bercy, a vu ses dernières éditions (depuis 2021) prendre une nouvelle ampleur avec le partenariat de Paris 2024 et la labellisation de la Fédération au dispositif Terre de Jeux 2024[42]. En s'appuyant sur cet outil bien rodé, la Fédération comme Paris 2024 ont gagné en visibilité et la tournée séduit

42. Le Ping Tour sera d'ailleurs récompensé lors des Trophées du label Terre de Jeux en 2023.

désormais plus de villes candidates, plus de partenaires, et touche un public plus nombreux. L'enseignement a constitué un deuxième levier particulièrement développé dans ces Jeux, dont l'un des objectifs majeurs était de toucher les jeunes. Des écoles aux universités, là encore un arsenal de dispositifs a été déployé, visant à renforcer la culture et la pratique du sport, et répondant en parallèle à un enjeu fort de santé publique pour lutter contre la sédentarité. Le label Génération 2024 a, sur le même modèle que Terre de Jeux 2024, permis de mobiliser de façon massive l'ensemble des établissements scolaires et d'enseignement supérieur. Lancé à partir de la rentrée 2018 grâce à une convention associant le Comité national olympique et les Ministères[43], le label est un axe fort du plan Héritage des Jeux pour installer une pratique durable et quotidienne du sport chez les jeunes. À l'issue des Jeux, on dénombre plus de 11 000 établissements labellisés, mais c'est plus largement l'ensemble des enfants scolarisés qui ont pu bénéficier par exemple du dispositif 30 minutes d'Activité Physique par Jour, généralisé à partir de 2022 à tout le territoire. Et comme pour Terre de Jeux 2024, le succès de Génération 2024 tient à la simplicité du dispositif, qui met en réseau pour favoriser les échanges de bonnes pratiques et donne aux acteurs locaux des outils clés en main pour mettre en œuvre leurs actions (kits sportifs, plateforme de ressources pédagogiques, etc.).

Les aménagements urbains ont constitué un troisième levier qui s'est traduit par un déploiement du design actif. À l'image du Covid qui, en réduisant drastiquement les circulations pendant

43. La convention cadre de partenariat sport éducation du 25 septembre 2019 qui lie le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), le Secrétariat d'État chargé des personnes handicapées (SEPH), le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ), le ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques (MSJOP), le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR), le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA

les confinements, avait offert des opportunités nouvelles pour repenser le partage de la voirie ou les espaces publics, les JO ont joué ce même rôle d'effet d'aubaine ou d'effet d'accélérateur pour des projets incitant aux mobilités actives et plus largement à la pratique du sport dans l'espace public. En s'appuyant sur le label Génération 2024, le dispositif « Cours d'écoles actives et sportives » favorise la transformation de ces espaces. De la même façon avec le label Terre de Jeux 2024, c'est le soutien au design actif qui est mis en place dans les villes labellisées avec la publication d'un *Guide du design actif* et un programme d'aménagements ciblant les villes du dispositif Action Cœur de Ville. Plus largement, le Plan d'équipement de 5 000 terrains de sport en 2022-2023, renouvelé en 2024-2026 a couvert la France de terrains de baskets 3x3, de city-stades et autres agrès. Un dernier levier a permis également de mobiliser les territoires, le levier économique, notamment par le biais des marchés publics des JO. Pour Paris 2024, l'objectif était que les contrats liés aux Jeux puissent bénéficier au tissu économique local. C'était le sens de la Charte sociale de Paris 2024 signée en 2019 avec les organisations patronales et syndicales, comprenant un engagement de seize promesses sur des conditions de travail exemplaires, l'inclusion sociale, l'attention forte portée aux PME, etc. En parallèle, le programme national Entreprendre 2024, porté par le Groupe BPCE (partenaire sponsor des Jeux), était destiné à mobiliser les TPE-PME ainsi que les entreprises de l'Économie sociale et solidaire sur les opportunités économiques des Jeux. Et les premiers bilans témoignent d'une réussite dans ce domaine avec 78% des fournisseurs de Paris 2024 qui sont des PME (et dont 500 sont des entreprises de l'Économie sociale et solidaire).

Ainsi de l'éphémère au durable, de l'intervention légère à l'équipement lourd, le ruissellement des JO s'inscrit de manière différenciée selon les territoires. Il témoigne d'une stratégie de territorialisation qui s'est appuyée sur des outils efficients, dont les acteurs locaux ont pu se saisir.

Chapitre 03

Le chantier olympique est-il un projet urbain comme les autres ?

Pourquoi poser une telle question ? Est-elle destinée aux seuls spécialistes et sans véritables enjeux : une sorte de débat sur le sexe des anges ? Outre que selon Camus « mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde », nous vivons une grande interrogation qui porte sur l'action collective et plus précisément sur l'action publique à différentes échelles du monde. On analyse la démocratie grecque[44] dans son organisation la plus pratique en s'interrogeant sur l'usage que l'on pourrait en faire aujourd'hui. Pierre Rosanvallon[45] examine les institutions invisibles que sont la confiance, la légitimité et l'autorité, et démontre leur crise. En même temps de plus en plus de doutes s'attachent aux modèles néolibéraux, en particulier au New Public Management et à ses méthodes, ainsi qu'au développement au cours des dernières décennies de la financiarisation, en particulier dans des domaines comme la production urbaine. Au-delà de ces débats généraux, ce sont les modes d'organisation et les manières de procéder des acteurs publics et en particulier de l'État qui entraînent la discussion. Et les choses y sont d'autant moins simples que les dénonciateurs des modèles dominants contribuent parfois involontairement à leur diffusion. Ainsi, la démocratie de proximité – dont les avantages sont incontestables sur des sujets de proximité - met-elle très souvent au premier plan les individus (citoyens

44. Paulin Ismard et Arnaud Macé, *La cité et le nombre*, Les Belles Lettres, 2024

45. Pierre Rosanvallon *Les institutions invisibles*, Seuil, 2024. On peut également se référer au livre de Christian Salmon, *L'empire du discrédit Les liens qui libèrent,* 2024.

certes, mais y pensent-ils tellement ?) ; ce faisant ne contribue-t-elle pas à renforcer une société d'individus et à affaiblir les institutions intermédiaires, les structures sociales et peut-être certains aspects de la légitimité et de l'autorité ?

Un débat nécessaire

Le mode de production de la ville actuellement dominant reste profondément marqué par le modèle néolibéral qui, lui-même, a largement diffusé la condamnation sans appel de presque tout ce que l'on faisait auparavant, ce dont témoignent les évolutions – on pourrait dire la lente dégradation – de la planification française à partir de 1982 (plan intermédiaire du gouvernement socialiste) quand triomphaient Reagan, Thatcher et leurs inspirateurs économistes[46]. Sans entrer dans le débat sur les théories et les pratiques économiques qui le fondent, constatons au moins que les questions auxquelles il voulait répondre différaient beaucoup de celles qui sont devenues centrales, en particulier celles de l'atténuation et de l'adaptation au changement climatique. Par conséquent à différents niveaux, les bases du mode dominant de production de la ville deviennent incertaines, alors que les problèmes auxquels il faut répondre changent radicalement et dramatiquement.
L'enjeu des modes d'organisation et des manières de procéder devient donc central aussi bien sur le plan théorique que dans la pratique quotidienne. C'est le moment de réexaminer ce que le mode dominant nous avait fait jeter aux poubelles de l'histoire.
À commencer par la planification, les grands projets et les grands programmes d'État. Si l'on considère aujourd'hui le grand projet d'aménagement touristique du littoral du Languedoc-Roussillon (1963-1982), on peut légitimement se demander si ses objectifs étaient pertinents (selon le regard d'aujourd'hui ou celui de l'époque) et si l'on y a suffisamment associé les acteurs du territoire. Mais le dispositif du grand projet territorial d'État ne présentait-il pas une série d'avantages pour la faisabilité, la cohérence, la rapidité voire le coût et l'équilibre économique du projet ?

Le programme nucléaire – quoi que l'on pense de ses objectifs – a créé une filière industrielle complète et un milieu professionnel qui a su se libérer des brevets américains et produire des dizaines de tranches dans des délais assez courts. Les mêmes commentaires pourraient s'appliquer aux villes nouvelles et à d'autres grands projets un peu plus récents.

Les tendances actuelles en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire (comme dans d'autres domaines) sont plutôt à la création de cadres législatifs et financiers. On se contente d'accompagner et de conseiller des collectivités locales et des acteurs de terrain (jusqu'à l'échelle des copropriétés dans certains cas) qui doivent établir des projets et les mettre en œuvre. Comme si les vertus (réelles mais pas universelles) de la décentralisation allaient suffire pour réaliser toutes les actions que nécessite la transition. Or on voit bien avec l'échec de la filière française de production des panneaux solaires au profit des chinois (qui a également d'autres origines) et le retour d'un grand programme en ce qui concerne le nucléaire, que la transition énergétique nécessite non seulement des investissements massifs, mais aussi une très forte coordination des acteurs, un portage politique et un pilotage global au plus haut niveau des autorités publiques. Cela n'exclut pas du tout que le système ainsi produit soit fortement décentralisé. Il l'est, mais avec de fortes dimensions de coordination et de pilotage de l'ensemble. D'où le retour de la notion de planification, devenue écologique.

46. Sous la direction de Bruno Jobert. *Le tournant néo-libéral en Europe*, 1994

Au moment où nous nous trouvons, quand toute stratégie d'atténuation du changement climatique nécessite des actions massives, réexaminer les méthodes de la production urbaine s'impose. Sans nécessairement nous en tenir aux exemples anciens évoqués plus haut, nous pouvons nous interroger sur ce qu'ont été les grands projets publics au cours des 50 dernières années et ce qu'ils nous apprennent sur ce que pourraient être les grands projets de la transition. Également sur les opérateurs de ces projets, en particulier les aménageurs publics, et sur leurs manières de faire. Nous ne pouvons pas nous offrir le luxe de laisser de côté, par mode ou idéologie, des méthodes pertinentes et efficaces même si elles nous parviennent du passé.

Un laboratoire

La production de la ville olympique constitue un laboratoire exceptionnel pour cette analyse. D'abord en raison des exigences environnementales, ici fortement marquées par des logiques d'ingénieurs. On montrera plus loin qu'elles étaient fortes mais surtout très affichées et très surveillées : un grand nombre de projets revendiquent de grandes ambitions environnementales mais rarement avec une telle surveillance. Il en va de même pour l'accessibilité généralisée (qu'une personne handicapée puisse accéder à tout) et pour le « pacte social ». À l'évidence, ce type de contrainte ne peut que se développer dans les années qui viennent, même si l'on ne pourra pas se contenter d'une approche purement normative et technique, et s'il faudra aussi choisir la ville pour qui l'on agit, et dans quel but. Ensuite parce que, comme on l'a expliqué précédemment, la contrainte temporelle est absolue, ce qui exige un niveau de coordination très supérieur à l'habitude et qui ne prévaut que sur des grands chantiers très techniques – encore que le temps puisse en général y être utilisé comme une variable d'ajustement (comme à Flamanville). Actuellement on constate que le nombre des compétences demandées par les maîtrises d'ouvrage pour la réalisation d'un projet ou d'une étude est quasi

asymptotique, mais on ne s'est pas encore vraiment attaqué à la question d'une coordination transversale qui devrait aller bien au-delà de ce que les responsables de groupements (architectes notamment) ont l'habitude de faire. Ni non plus à la pertinence des périmètres et à la nécessité de jouer sans arrêt entre l'échelle macro et l'échelle micro, ce qui revient au (maintenant) vieux principe « Think global, act local ». Là encore, le chantier de la ville olympique présente un intérêt particulier car il se déploie sur toute une agglomération et même au-delà avec des interventions sur la voirie et l'espace public, mais il se réalise à l'échelle de sites bien ayant avec chacun ses caractéristiques propres. L'un des aspects de la coordination est la logistique de chantier[47] particulièrement complexe alors que de nombreux sites étaient concernés, que pour des raisons environnementales on voulait utiliser autant que possible la voie fluviale et que le principal site, le Village des athlètes, se trouve au cœur d'une zone urbaine très circulée (cf. supra). Or, plus que jamais, le slogan « faire la ville sur la ville » est à l'ordre du jour. L'idée que cela puisse se faire tout en agissant contre le réchauffement climatique à travers une série de micro-opérations peu reliées entre elles est une illusion, il faudra également des grands projets. Même s'ils sont très différents de ceux que nous connaissons jusqu'à maintenant, la méthode du grand projet va peut-être connaître une renaissance parce qu'il y a beaucoup plus de facteurs à maîtriser, qu'il faut penser et agir à plusieurs échelles et sur plusieurs sites à la fois, et que la coordination est nécessairement plus sophistiquée.

47. Et bien entendu celle de l'événement lui-même que l'on peut ou non prendre en considération dans le périmètre du grand projet. Cf. partie précédente

Qu'est-ce qu'un grand projet ?

Mais le terme de projet est lui-même une sorte de piège.
Son hyper valorisation – au moins dans les pays riches – est un phénomène dont Jean-Pierre Boutinet[48] a montré le caractère civilisationnel et qui s'inscrit dans le grand mouvement de l'individualisation. Celui-ci prend toute sa force à peu près au moment du tournant néolibéral des années 1980 évoqué plus haut. Aujourd'hui les commentateurs de la vie professionnelle insistent à n'en plus finir sur la demande de sens. Derrière les exagérations de la mode, il y a là sans aucun doute une nouvelle approche qui prend de l'importance – même chez ceux qui ont la possibilité de faire carrière[49]. La notion de projet en devient plus confuse[50], ce qui affecte tous ses usages dans différents domaines, y compris urbain. Aussi faut-il d'abord commencer par clarifier ce qu'on appelle grand projet ou projet, pour pouvoir bien situer la production de la ville olympique par rapport à d'autres.

Les grands projets structurants

La forme la plus classique est celle des grands projets « structurants ». L'objectif est alors d'organiser un territoire ou une branche d'activité, et cela commence par un travail de planification pour élaborer un schéma directeur ou un document de ce genre. Le portage politique et le pilotage sont centralisés, les financements également et, en général, le projet est géré par un organisme dédié qui doit disparaître quand il est réalisé ou au contraire le gérer. Cependant il existe différentes versions de ces principes selon que l'on considère l'ancienne Compagnie Nationale du Rhône, le TGV, le réseau autoroutier, l'amélioration de l'habitat à travers les opérations programmées d'amélioration de l'habitat (OPAH) ou l'équipement du territoire français en collèges dans les années 1960 etc.

Les projets fonctionnels

Une version très proche se caractérise par le fait qu'elle ne porte pas sur un réseau ou un ensemble d'objets, mais sur un objet unique qui lui donne son échelle. On peut les appeler grands projets « fonctionnels », en ce que les plus importants d'entre eux visent à redonner une fonctionnalité à des quartiers ou équipements désadaptés, en déshérence ou à l'état de friches (industrielles, ferroviaires, portuaires, militaires...). Ou encore à réaliser des équipements exceptionnels mais nécessaires à une activité, par exemple rendre les écluses du canal de Panama suffisamment grandes pour accepter les énormes porte-conteneurs de format Super Panamax. Ces projets sont habituellement portés par des « grands élus » locaux et conduits par un organisme totalement ou partiellement public pratiquant le métier d'aménageur public. Du moins est-ce le cas en France, car dans d'autres pays ce métier n'existe pas vraiment et ses différentes fonctions sont distribuées entre divers acteurs, notamment les cabinets d'architectes et surtout les « développeurs » qui souvent conçoivent, construisent

48. Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 1990

49. Une enquête menée par Alain Bourdin avec des collègues de l'ESSEC pour une grande collectivité locale montrait clairement que si la logique du projet et de la carrière n'a pas disparu, la demande de sens (avec toutes les incertitudes de ce terme) s'affirme.

50. Le projet a pu apparaître comme un donneur de sens mais on lui préfère de plus en plus les valeurs.

et vendent (ou gèrent), les questions de production de la constructibilité[51] dans ses aspects matériels et environnementaux d'un côté, juridiques de l'autre, étant traitées de manière variable.

À l'époque des villes nouvelles en France, l'État gouvernait ce système sans beaucoup de partage mais, au fil des années, même les plus étatiques des organismes dédiés, les établissements publics d'aménagement, se sont ouverts aux collectivités territoriales. Au-delà des dimensions purement techniques, ces projets ont offert l'occasion d'expérimenter dans le « design » (à la fois organisation et dessin de la ville), en particulier en ce qui concerne l'aménagement des espaces publics. Euralille, Euromed, l'île de Nantes, La Confluence à Lyon, Paris Rive Gauche, Clichy-Batignolles etc. en témoignent.

Grands projets iconiques et grands projets événements

Deux autres types de grands projets s'inscrivent un peu moins dans la tradition. D'abord les grands projets iconiques qui tendent à se substituer à des projets simplement « commémoratifs ». Il s'agit d'un phénomène mondial[52] dans lequel les stars architectes et leurs équipes tiennent une place majeure. C'est le cas du Guggenheim de Bilbao, de la fondation Louis Vuitton etc. On retrouve alors souvent un initiateur du projet qui y attache son nom ou celui de sa marque (c'est le cas de la Fondation).

51. En général et selon les pays : l'établissement de la propriété ou du droit d'usage, la dépollution, l'installation des réseaux et de la voirie en général, le découpage cadastral si nécessaire, la mise en conformité avec toutes les contraintes légales ou réglementaires et l'établissement d'un plan d'urbanisme de zone (ou tout autre document équivalent) qui au moins définisse les grandes caractéristiques de l'espace public

52. Davide Ponzini, *Transnational Architecture and Urbanism. Rethinking how cities plan, transform, and learn*, Routledge, 2020

La virtuosité technique se mêle à la recherche maximale des effets d'image pour la réalisation de grands objets de prestige, opéras, musées etc. Cela nécessite des équipes spécifiques et parfois nombreuses, ainsi que l'expression forte du porteur politique (cf. La Grande Arche).
Enfin, les projets événements. Tout événement, aussi grand soit-il, n'est pas nécessairement un projet du point de vue de l'urbanisme. Pour qu'il le soit, il faut que sa réalisation nécessite une production significative d'objets urbains matériels, ce qui très souvent prend la forme d'un stade ou l'espace d'une exposition. Ils associent souvent l'immatériel et le matériel avec une composante éphémère. Le bicentenaire de la Révolution française fut surtout une célébration immatérielle mais aussi l'occasion d'inaugurer plusieurs lieux iconiques (Pyramide du Louvre, Opéra Bastille, Grande Arche de la Défense). À vrai dire il s'agissait plutôt d'associer de manière assez artificielle des grands projets (« du président ») iconiques et un événement. Et au-delà des championnats sportifs, des expositions (universelles ou pas) et des Jeux olympiques, il est difficile de trouver des exemples tout à fait pertinents. Cette catégorie, caractérisée par la pression, en particulier temporelle, que l'événement exerce sur le projet, implique souvent une multitude d'acteurs, comme on le voit avec les Jeux de Paris, la coopération entre des mondes qui s'ignorent, une extrême diversité de savoirs technique des effets importants sur le contexte (notamment avec la présence de flux touristiques) et éventuellement (surtout dans le cas de Jeux olympiques) l'expression d'une volonté politique très forte.

Le « projet urbain », une ambiance française

À cela s'ajoute la notion de projet urbain assez spécifique à la France – quoiqu'elle ait éventuellement choisi ses modèles ailleurs par exemple à Bologne – et qui imprègne son urbanisme depuis une cinquantaine d'années. Une date repère est celle des élections municipales de 1977 qui voient arriver une nouvelle génération

d'élus raisonnant beaucoup plus en termes de projet que leurs prédécesseurs. Cela signifie que l'on se fixe des objectifs de mandature et qu'on les inscrit dans le temps, et cela correspond à une volonté de cohérence de l'action qui doit s'inscrire dans une vision d'ensemble.

Au cours de son histoire complexe, la notion instable de projet urbain a maintenu et développé trois principes : (a) la nécessité d'une « vision » (quelle ville voulons-nous et que voulons-nous que soit notre ville ?), « portée » par un leadership local (en principe une personne en particulier, le maire), ce qui implique que différentes actions soient menées de manière cohérente, et a également très vite débouché sur l'importance accordée au récit ; (b) l'importance de la transversalité, autrement dit de la coordination et coopération de techniques et savoirs divers au-delà même de ceux qui concourent habituellement à l'urbanisme ; (c) le soin apporté à l'espace public dans toutes ses dimensions (lieu de mobilité ou de sociabilité, construction d'un paysage urbain, etc.). Un quatrième principe est également resté à peu près stable : celui de l'importance accordée aux concepteurs et à la conception en général. Un projet urbain se dessine (dans le monde anglo-saxon, il relève de l'*urban design* plus que de l'*urban planning*) mais pas à l'échelle de l'immeuble, à celle du quartier ou de la ville (en ce sens, Tony Garnier, avec sa ville industrielle, est l'inventeur du projet urbain), ce qui peut disqualifier une partie des architectes et qualifier, outre les véritables architectes-urbanistes qui ont porté le concept dans le discours et dans le travail de conception[53], des paysagistes, voire des scénographes.

53. Ils appartiennent majoritairement à une génération qui a produit beaucoup de Grand Prix de l'urbanisme et quitte aujourd'hui le monde professionnel.

Ajoutons que le projet urbain cherche à raisonner sur le temps long, et que s'il est l'occasion de nombreuses collaborations entre le privé et le public, il reste fondamentalement une forme de l'urbanisme public.

Beaucoup de projets urbains se résument à la fabrication d'un morceau de ville sans que forcément les principes qui viennent d'être énoncés soient complètement respectés, mais ils restent présents en arrière fond et entraînent au moins la préoccupation de concevoir une ville organique plus que mécanique (ce que serait celle pensée par le mouvement moderne).

Donc l'investigation que nous entreprenons maintenant doit se focaliser sur trois questions :

- Quel est le type de grand projet qui représente la production de la ville olympique ?
- Quelles sont ses caractéristiques spécifiques ?
- Au-delà de sa réussite (les équipements globalement livrés en temps et heure ou l'absence des grands dérapages financiers qui ont souvent caractérisé la production des équipements olympiques), quelles leçons – en tant que projet – nous donne-t-il sur la manière de faire la ville de demain ?

Un projet événement typique mais non sans spécificités

Les Jeux olympiques constituent un exemple typique des projets événements. Mais un facteur vient perturber considérablement cette affirmation : le grand projet événement suppose en général une forte ou très forte concentration dans l'espace. C'était le cas des Jeux olympiques avant que le CIO ne renonce à la doctrine du parc olympique concentrant un maximum d'équipements pour lui préférer celle d'une dispersion dans l'espace qui permet d'utiliser autant que faire se peut des équipements existants. Pour cette raison notamment, sa dimension iconique qui a pu être forte par exemple lors des Jeux d'été de Pékin s'affaiblit. Quelle que soit

la qualité architecturale du CAO ou de l'Adidas Arena ils n'ont pas la même valeur iconique que le Stade de France. Paradoxalement la principale icône, la flamme des Tuileries, est à peine matérielle et en principe éphémère.
En revanche l'association entre matériel et immatériel s'affirme très fortement sous trois formes différentes. D'abord la retransmission des épreuves à travers les télévisions et l'ensemble des médias. Cela génère une montagne de droits (cf. infra) et exige d'importantes installations (éphémères ou non) dont notamment les studios installés au salon aéronautique du Bourget. Des entreprises comme Orange ou EDF ont dû réaliser des installations très importantes (cf. infra) qui présentaient pour elles un relatif caractère de nouveauté et constituaient un générateur de risques. La cérémonie d'ouverture, plus que celles qui l'ont précédée et restaient sagement dans le parc olympique, a mêlé le matériel pérenne (et même l'héritage historique), le matériel éphémère, l'immatériel artistique, sportif et même institutionnel avec les dernières séquences aboutissant à l'allumage de la flamme aux Tuileries. Globalement la dimension immatérielle de l'héritage se décline sous trois formes :

- Ce que les JOP changent pour la pratique du sport et pour d'autres pratiques urbaines, en particulier celles de mobilité (notamment en faveur du vélo). La pratique du sport nécessite des équipements – même pour le sport loisir – et le programme de construction ou réaménagement de piscines dans la Seine-Saint-Denis pour les JOP est directement lié à la politique d'apprentissage de la natation. La fête olympique évoquée dans le chapitre précédent qui s'appuie sur des aménagements dont beaucoup sont temporaires. On manque de données suffisantes pour affirmer que la dimension éphémère et/ou provisoire, avec en particulier la réalisation d'énormément d'espaces festifs, est plus importante qu'elle ne l'a été dans les Jeux précédents, mais plusieurs de nos interlocuteurs ayant une vision d'ensemble de la production olympique partagent ce point de vue

- Les savoirs créés et rassemblés à l'occasion de la production des espaces olympiques, dans toute une série de domaines techniques, dans la définition et l'usage des outils juridiques, dans le management et dans la gestion du rapport à la population et aux spectateurs (par exemple avec la distribution de billets ou la gestion du parcours de la Flamme olympique et le choix de ceux qui la portent par les collectivités)

Tout cela n'est pas totalement nouveau, au moins depuis les JOP de Londres, mais on va plus loin et le grand projet événement prend – au moins dans le cas de Paris – une allure nouvelle. On y reviendra. D'ores et déjà une comparaison rapide avec l'Exposition universelle de Dubaï (octobre 2021 - mars 2022) montre de grandes différences. L'exposition est établie sur un site unique totalement créé dans un espace désertique d'environ 500 hectares entre Dubaï et Abu Dhabi. Outre les travaux de voirie qui lui sont liés, elle est accompagnée ou accompagne de grands investissements (aéroport, immobilier, énergie), mais en définitive il n'y a aucun lien entre eux[54] ni avec la « politique du bonheur », lancée en 2016 avec la création d'un ministère et qui relève d'abord de la communication mais aussi du tournant politique pour aborder une période où les ressources pétrolières vont décroître.

L'immatériel et le matériel

Les Jeux de Paris constituent peut-être l'un des grands projets événements qui mêlent le plus le matériel et l'immatériel. On en donnera trois illustrations. D'abord sur le plan événementiel, celui des fan zones et lieux de rassemblement pour la fête olympique, qui sont éphémères dans des espaces aménagés (matériels), et offrent des services, de l'animation, du « vivre-ensemble » (immatériels). Il y en a 24 à Paris, dont 13 – « accompagnés par l'État »

54. Bien moins qu'entre les Jeux et le Grand Paris Express

dans les départements de la région, et 28 « non accompagnés » dont 22 en Seine-Saint-Denis[55] (cf. supra). Ensuite sur le plan de la construction, les 15 Autorisations techniques d'expérimentation (qui permettent notamment d'être en règle avec les assureurs) données par les experts pour la seule filière bois sur le chantier du village. Enfin en matière d'organisation, celle du dispositif de gestion de la logistique de chantier déjà évoquée, qui appartient à l'immatériel même si la logistique elle-même est très matérielle : le modèle utilisé s'inspire de celui de Lyon Confluence mais il est complexifié et expérimenté à une autre échelle, générant ainsi de nouveaux savoirs qui pourront être réutilisés.

L'éphémère

Mais comme le montre l'exemple des fan zones, il faut introduire une autre dimension qui traverse le matériel et l'immatériel : l'éphémère. On a dit plus haut que ces Jeux étaient probablement ceux dans lesquels l'éphémère avait tenu la plus grande place. Une première approche un peu naïve en déduirait que le gaspillage a été fort, mais en définitive le recours à l'éphémère présente des avantages. De quoi est-il question exactement ? De deux catégories d'objets assez différentes : d'un côté ce qui permet de faire fonctionner un équipement « en mode compétition » sans pour autant le transformer en quoi que ce soit, par exemple les installations électriques ou numériques donc essentiellement des câbles ou des installations de régie si elles ne sont pas déjà là ou même les aménagements intérieurs des parcs des expositions quand il s'agit d'installer un espace de compétition assez simple (tennis de table) ou des gradins dans une salle qui peut les recevoir facilement. Les réaménagements des villages constituent un cas un peu à part, car il s'agit d'une transformation d'usage relativement importante (surtout dans celui des athlètes), mais ils relèvent

55. Source : préfecture d'Île-de-France

plutôt de cette catégorie, en raison moins de la nature des travaux que des principes qui y président : l'occupation éphémère par les athlètes est organisée en fonction de l'usage définitif des bâtiments. D'un autre côté, les équipements qui peuvent être démontés et éventuellement remontés ailleurs : toutes les installations nécessaires pour la cérémonie d'ouverture, les piscines de l'Arena Nanterre, l'ensemble des équipements entourant la tour Eiffel ou la place de la Concorde, les studios du Bourget etc.[56] Cela peut s'avérer une bonne solution sur le plan environnemental, mais il est toujours difficile de le prouver car les solutions que l'on aurait utilisées sinon restent hypothétiques. En revanche il est clair que l'on n'aurait pas pu occuper les hauts lieux du Paris historique et en particulier l'ensemble formé du pont Alexandre III, du Champ de Mars, du Trocadéro, de la tour Eiffel, et de la place de la Concorde sans utiliser des équipements vraiment éphémères (y compris le Grand Palais éphémère). En outre la course à la récupération de certains de ces éléments, par exemple les piscines de l'Arena Nanterre destinées à la Seine-Saint-Denis et dont le club de Léon Marchand aurait voulu récupérer un bassin pour le mettre à Toulouse et en faire un objet patrimonial, montre le succès que peut avoir la réutilisation[57].

Le grand projet des JOP dans sa version parisienne présente également des caractéristiques qui le rapprochent des grands projets structurants en raison de la multiplicité des lieux concernés, de l'importance accordée à l'héritage, du travail de « couture urbaine » réalisé (notamment avec les différentes passerelles et le développement du réseau cyclable) et de ses liens avec l'aménagement du réseau du Grand Paris Express, nous y reviendrons dans le prochain volume à propos de l'héritage.

56. On pourrait également différencier le provisoire qui est juste utile et l'éphémère, qui fait rêver.

57. Faut-il rapprocher cela du succès des recycleries ?

Des spécificités qui découlent des grands choix de territorialisation des Jeux

Par conséquent, le projet de la ville olympique est celui d'un grand projet événement assez atypique dans la mesure où il est très peu iconique contrairement à d'autres, fortement inscrit dans un territoire donc plus structurant et peut-être moins marqué par la conception française du projet urbain que beaucoup d'autres grands projets (ce qui le rapproche plutôt d'exemples dans d'autres pays). D'abord pour son caractère d'archipel (les différents sites sont autant d'îles dans la mer francilienne et même nationale) que l'on ne retrouve presque jamais ailleurs. Ensuite par les contraintes de densité, d'équipement et d'usage qui y sont très fortes. Le travail sur l'espace public, sans doute un peu occulté par l'accueil des athlètes et l'événement, semble presque secondaire. L'échelle du village est finalement plutôt celle de l'architecture (ou la biodiversité) et de fait les controverses portent sur l'architecture.
Enfin nous aurons l'occasion de redire que la multiplicité des sites et l'articulation entre la diversité d'interventions, qui restent cependant tributaires les unes des autres, évoquent les grands programmes (nucléaire etc.).

Ces différents éléments permettent d'établir une première approche de ce que la production de la ville olympique peut nous apprendre pour celle de la ville de demain dans le contexte de la transition. Cependant, pour assurer l'analyse, il convient de considérer les contraintes qui figurent dans le projet olympique.

Environnement, pacte social, accessibilité

Les Jeux, et en particulier les installations olympiques, devaient respecter un ensemble de contraintes. Celles imposées par des engagements pris dans le dossier de candidature et celles résultant de situations initiales complexes, en particulier sur le plan technique : l'essentiel des travaux a porté soit sur des équipements

existants qui peuvent réserver des surprises, soit sur des friches industrielles au sous-sol chahuté. Cela dans un contexte urbain très dense à la voirie quasi saturée, ce qui exigeait beaucoup d'ingéniosité et de rigueur dans la gestion de la logistique de chantier. On dira que cela n'est pas inhabituel mais les exigences sont plus fortes qu'ailleurs, plus diverses et surtout beaucoup plus visibles et contrôlées au-delà des spécialistes.

Les contraintes sont aussi celles qui résultent des négociations entre collectivités et avec l'organisation pour faire réaliser en même temps que les équipements olympiques – et même avant – des aménagements collatéraux. C'est ainsi qu'au Bourget, outre la passerelle qui relie le Bourget à Dugny, la nécessité de libérer de l'espace pour l'esplanade du Volley-Ball conduit à une restructuration complète du parc des sports avec la création de 4 hectares de verdure, celle de plusieurs équipements et le remplacement d'un ancien groupe scolaire par deux nouvelles écoles.

Les contraintes émanent également du monde sportif. Elles sont pour une part anticipées car elles figurent dans les règlements, mais ceux-ci changent et peuvent parfois faire l'objet d'interprétations divergentes, donc l'anticipation n'est pas totale et les exigences sportives sont parfois formulées tardivement[58]. Par ailleurs divers aléas (un équipement que l'on croyait pouvoir mettre aux normes alors que cela se révèle impossible – comme dans le cas du tir) peuvent remettre en cause telle ou telle partie de la programmation. Une dernière contrainte, et non la moindre, est l'extrême visibilité de tout le processus : il n'est pas facile de passer quoi que ce soit sous la table ou sous le tapis, même sans Mediapart et le Canard Enchaîné.

58. Sur l'instabilité des attentes sportives (même au-delà des changements de règlements), voir l'exemple des « bains froids » en première partie.

Le système de contraintes mêle celles qui viennent de l'extérieur, réglementations, caractéristiques du contexte, événements tels que la guerre d'Ukraine ou la pénurie d'énergie, et celles qui résultent d'engagements des organisateurs figurant ou non dans le dossier de candidature. Trois domaines y tiennent une place centrale, et d'abord l'environnement.

Les engagements environnementaux

Les engagements officiels du monde sportif ont donné lieu à une charte préparée avec le WWF, celle des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements sportifs, démarche développée à partir de 2017, avec une nouvelle rédaction pour la période 2021-2024. Bien entendu les JOP respectent cette charte. Tout cela crée une ambiance contribuant à donner une réalité très forte aux engagements qui figurent dans le dossier de candidature ou ont été formulés par la suite. Les divers engagements, en particulier environnementaux, pris par l'organisation des Jeux, ont été très médiatisés et il ne s'agit pas ici de les présenter en détail[59] mais de montrer combien la contrainte qu'ils exercent est forte et entraîne un grand nombre d'innovations, qu'elles soient totalement nouvelles ou qu'elles n'aient jamais été mises en œuvre à cette échelle matérielle ou temporelle.

Ces engagements portaient sur les infrastructures olympiques mais également sur la « baignabilité » de la Seine et de la Marne, sur l'alimentation et la proscription des plastiques à une seule utilisation et généralement sur le développement de l'économie circulaire, sur le passage des groupes électrogènes à la fourniture d'électricité par le seul réseau (ce qui représente une forte réduction des émissions de GES), sur l'alimentation et même sur les transports, en favorisant les voyages par le train lorsque c'est possible – ce à quoi quelques pays européens s'étaient engagés– et en garantissant l'accès à tous les sites olympiques par les transports en commun.

59. Ni de présenter les projets financés par Paris 2024 notamment dans des pays du Sud quand ils n'ont pas d'incidence directe sur le projet.

En ce qui concerne le seul Village des athlètes, les grandes ambitions étaient une réduction de 47 % des émissions de carbone – sans subventions – dans la construction, ce qui a entraîné des modifications dans les techniques constructives et le design architectural, l'utilisation de béton bas carbone (qui n'était pas très performant au départ mais s'est amélioré) et surtout le recours systématique à la filière bois (si possible avec du bois français) y compris pour d'autres aménagements comme la passerelle de Dugny. Ensuite la résilience climatique avec la garantie qu'en 2050 la température intérieure des logements ne dépasserait 28° que pendant 160 heures ; l'économie circulaire sur le chantier avec 96 % des matériaux de la déconstruction de la zone du village recyclés et 500 000 tonnes de gravats évacués par la Seine (cf. supra) ; la préservation de la biodiversité avec la plantation de 9 000 arbres et la création de 5,8 hectares de parc.

Ces chiffres montrent l'ampleur des réalisations mais ne décrivent qu'imparfaitement la diversité des démarches et des programmes à l'intérieur du programme comme le bâtiment « cycle » réalisé par ICADE. En même temps l'ensemble des innovations ou des réponses à la contrainte est conçu pour être reproductible et c'est très important par rapport à la nature même du projet (cf. infra). Pour illustrer la diversité et la complexité de l'intervention d'un seul acteur, reportons-nous à celle d'Électricité de France, majeure pour les économies d'énergie. Cette entreprise (en fait sa filiale RTE) a notamment réalisé un tunnel de 2,5 km entre le Village des athlètes et le quartier de la Briche à Saint-Denis avec quatre lignes de 225 000 volts, raccordé 42 sites de compétition, le village et 200 espaces de célébration au réseau (alimenté par de l'électricité renouvelable) à la place des groupes électrogènes habituels, créé

une centrale solaire mobile flottante et une « ombrière photo voltaïque », installé 800 bornes de recharge pour véhicules électriques etc. Tout cela est destiné à répondre aux engagements environnementaux des Jeux, et va bien au-delà des quelques éléments auxquels les médias se sont intéressés ou qui ont fait l'objet d'une communication renforcée.

Accessibles, inclusifs et respectueux des droits sociaux

L'accessibilité généralisée et le respect des droits sociaux sont les deux autres contraintes très fortes qui se sont exercées sur le projet et sa conduite. La première ne concernait pas que les Jeux paralympiques et les équipements qu'ils utilisaient mais tout ce qui était produit à l'occasion des Jeux avec un dispositif spécial mobilisant un groupe d'experts d'usage, la pratique de tests d'accessibilité et la mobilisation des équipes de production (conception construction). Mais il ne faut pas oublier était aussi concernée l'accessibilité des moyens de transport et de divers établissements recevant le public lié aux JOP (restaurants, hôtels etc.), dans un contexte où la politique nationale d'accessibilité ne fait pas l'unanimité ni sur son contenu ni sur ses résultats.
La seconde ne pèse pas directement sur le contenu du projet mais sur son management et on peut faire l'hypothèse qu'elle marquera l'avenir des grands projets et grands programmes car même si elle n'a pas réglé tous les problèmes, dans le périmètre ou elle a été mise en œuvre par la SOLIDEO, elle a constitué une avancée que reconnaissent ses critiques. Comme cela a été relaté dans la première partie, cette contrainte a, pour l'essentiel, été traitée dans le cadre de la charte signée par les organisateurs et les centrales syndicales et patronales. Les objectifs majeurs étaient la protection des salariés et le respect du droit du travail, leur formation et promotion, l'ouverture aux PME-TPE du territoire et aux entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire.

Sisyphe ?

La dimension écologique et, dans une moindre mesure, les deux autres grandes contraintes alimentent un paradoxe : leur satisfaction ne peut pas suffire. Par exemple en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre, on pourra constater que les performances des installations et même d'éléments comme l'évacuation des gravats sont bonnes, les organisations centrées sur les questions écologiques n'en pointeront pas moins un bilan d'ensemble négatif en raison de la nature même de l'événement. Le bilan que Greenpeace établit, globalement rejoint par d'autres organisations écologistes, le dit clairement à travers ses préconisations :

- « Réduire considérablement le nombre de spectateurs sur place, car le premier poste d'émission est le déplacement en avion.
- Réduire drastiquement le recours au transport aérien et permettre au public de vivre l'événement à distance.
- Utiliser uniquement des infrastructures existantes.
- Rendre les sites complètement accessibles par les transports en commun.
- Interdire totalement l'utilisation de plastique à usage unique.
- Abandonner les partenariats avec des marques dont les activités sont climaticides.
- Proposer une alimentation végétarienne, bio et locale. »

Si l'on prend un peu de distance, cela signifie que même si les Jeux de Paris ont montré que l'on pouvait réellement améliorer le bilan carbone, utiliser massivement des équipements existants et développer des pratiques vertueuses dans divers domaines, y compris l'accessibilité, il n'en reste pas moins que ce type d'événement est

problématique dans son principe[60] et qu'il faudra encore beaucoup le transformer si l'on veut le faire entrer dans les trajectoires de la lutte contre le réchauffement.

D'autant que le ver est au cœur du fruit : le sport de haut niveau n'emprunte pas le chemin de la sobriété en cherchant à pousser toujours plus loin les performances. Les polémiques autour de la climatisation ou de l'usage de la cryothérapie (les bains froids) montrent que les délégations demandent toujours plus d'équipements, en général au profit des plus riches et au détriment des plus pauvres.

Du grand projet au grand programme, de nouveaux enjeux d'organisation

Que nous apprend ce portrait du grand projet de la ville olympique ? D'abord qu'il ne s'agit pas d'un grand projet à proprement parler, mais d'un grand programme. Il fabrique une série d'objets (70 selon la SOLIDEO) dont la production concourt à l'ensemble (et dont la plus grande partie est indispensable) et doit être fortement coordonnée[61]. L'évolution des structures de coordination et de tout ce que l'on appelle portage (politique) et pilotage (technique) au cours de l'ensemble de la séquence qui commence par l'attribution des Jeux (cf. volume précédent) témoigne d'une prise de conscience de ce caractère de programme plus que de grand projet classique. On commence en faisant comme s'il s'agissait de produire un grand objet unique ou au moins quelque chose comme une exposition universelle où les pavillons se trouvent dans un même espace, très liés les uns aux autres – ou un parc olympique –, et l'on en vient à restructurer l'organisation à partir des sites. La question n'est que très partiellement celle de la gouvernance et beaucoup plus celle de l'organisation du dispositif d'acteurs et de sa pertinence par rapport aux problèmes à traiter. Dans le cas présent, comme on a pu le dire précédemment, les catégories utilisées (y compris par nous-mêmes) pour analyser les grands projets urbains ne conviennent pas totalement, notamment celles de porteur et de pilote. Ici le portage politique était partagé entre l'État (et en particulier son représentant, le délégué interministériel), les collectivités (mais pas la ville de Paris seule, ni la métropole ou la région seules), le président du comité d'organisation (issu du monde sportif) et parfois le directeur général de la SOLIDEO (*a priori* plutôt destiné au rôle de pilote). Dans l'ouvrage précédent, nous avons détaillé l'importance, au moins en ce qui concerne le secteur de responsabilité de la SOLIDEO, des dispositifs de Comitologie et de Supervision. On a pu égale-

60. Il n'en reste pas moins que, malgré les critiques qu'il entraîne sur le plan social, cet événement – contrairement aux expositions universelles mais comme la coupe du monde de foot ball- joue un rôle unificateur dont nos sociétés ont beaucoup besoin. Le problème est de savoir jusqu'où il le joue et qui n'est pas « embarqué », d'où l'importance des faits évoqués dans la partie précédente.

61. Exactement comme le programme du TGV produit des rails et des caténaires sur le territoire, ainsi que les installations électriques qui permettent à cela de fonctionner, des gares conçues et réalisées par d'autres équipes, des rames construites en usine, une politique commerciale, un personnel spécialisé (y compris dans les technicentres qui gèrent la maintenance) avec une très forte coordination. Un certain flou dans ce domaine entraîne parfois des débats douteux, par exemple en 2014 sur la mise au gabarit des quais pour accueillir de nouvelles rames : dysfonctionnement, erreur dans le cahier des charges ou choix parfaitement motivé et assumé.

ment évoquer l'importance du comité d'éthique (distinct entre SOLIDEO et Paris 2024 mais cependant dans la même composition) et du comité d'audit (spécifique à la SOLIDEO) qui regroupait des experts du monde de l'immobilier et de l'aménagement, ou encore le dispositif de la délégation générale à la ville de Paris ou ceux établis par d'autres collectivités. En fait il existe un ensemble de pratiques de la coordination. Tout cela n'est pas totalement nouveau mais va plus loin que ce que l'on connaissait auparavant. C'est pourquoi il faut approfondir l'analyse des différents outils qui ont été développés par les uns et les autres (Paris 2024, SOLIDEO, État, collectivités, grands groupes de l'immobilier et grandes entreprises de services urbains) pour bien caractériser les innovations et la manière dont elles font système. Contrairement à des exemples relevant plus de l'aménagement du territoire ou du développement industriel, le caractère de grand programme se mêle ici avec ceux du projet événement.

Sans cesse et à toutes les échelles : la coordination

On peut considérer qu'une partie au moins de la lutte contre le réchauffement (atténuation ou adaptation) s'effectuera à travers des programmes présentant des caractéristiques communes : outre la contrainte temporelle – et le cas des JOP montre que même dans des contextes difficiles (Covid, effets de la guerre d'Ukraine) On peut la maîtriser – il y aura probablement un grand nombre d'opérations de petite ou moyenne envergure qu'il s'agira de coordonner à la fois sur leur contenu, leur déroulement et leur temporalité pour en faire un grand programme. Cela alors qu'une partie au moins des usagers aura beaucoup de mal à comprendre l'intérêt de raisonner à une échelle autre que celle de l'équipement qui les concerne. L'eau et l'énergie sont actuellement les domaines dans lesquels la mise en place de grands programmes paraît la plus nécessaire. On peut également imaginer que la politique d'isolation des logements et immeubles aurait pu se dérouler sur un

schéma de ce type. Il est également probable que, dans ces opérations complexes, la gestion de la communication entre des acteurs appartenant à des mondes qui s'ignorent totalement (cf. volume précédent) sera à l'ordre du jour. Cela signifie que les savoirs et les méthodes de la coordination seront sans cesse mobilisés et il n'est pas sûr que la bonne volonté – et souvent l'enthousiasme – rencontrée chez pratiquement tous les opérateurs de la production de la ville olympique soit toujours au rendez-vous. Au-delà des grands chantiers olympiques, l'exemple de Châteauroux et de la plupart des sites éloignés de Paris montre également combien la coordination/coopération entre collectivités, associations, État peut prendre des formes assez nouvelles à l'occasion des Jeux. Là encore on entrevoit de nouvelles perspectives.

La collaboration public-privé

Vu l'importance des financements privés, il est difficile de ne pas s'arrêter sur les partenariats public-privé dans leurs deux versions, le sponsoring et l'organisation de la construction, ne serait-ce que parce que l'événement lui-même affiche un financement totalement privé (y compris la vente de billets et excepté la subvention d'équilibre allouée par l'État aux Jeux paralympiques).
En lui-même le sponsoring n'apporte pas de pratiques très nouvelles. Tout au plus atteint-il un volume d'une exceptionnelle importance. Selon les chiffres du ministère du Budget, Paris 2024 en recevrait 1,4 milliard, soit 28 % du budget total, auquel s'ajoute une partie de la contribution du CIO qui représente également

28 % du budget[62]. Les entreprises partenaires utilisent les Jeux comme un formidable instrument de communication jusque dans un spectacle théoriquement non commercial, celui de la cérémonie d'ouverture, qui, sous prétexte de présentation des médailles, comportait une longue séquence consacrée aux produits Louis Vuitton. On peut rêver de partenariats « vertueux » qui engageraient des grandes entreprises dans des opérations de lutte contre le changement climatique bien plus qu'elles ne le font dans des actions qui restent avant tout de l'ordre de la communication, mais la réalisation de ce rêve n'est pas assurée, surtout à court terme.

Le partenariat public-privé apparaît également dans les dispositifs de production des villages et de certains équipements. Il s'agit souvent de reprendre des dispositifs existants en modifiant certains éléments. La SOLIDEO oblige les groupements candidats aux différents secteurs des villages à rassembler tous les métiers concernés au-delà de ce qui se fait habituellement, donc à renforcer la coordination interne à côté de la coordination externe (celle de la maîtrise d'ouvrage et/ou celle de la supervision).

62. Les différentes sources consultées (outre le ministère du Budget, Forbes, Paris 2024, ISPO) s'accordent sur ces chiffres à quelques millions près. Sur la composition de la contribution du CIO, l'accord semble se faire sur 450 millions provenant des sponsors et 750 millions des droits de retransmission. Un certain flou règne concernant le montant exact des recettes liées à ces droits. Forbes (https://www.forbes.fr/business/paris-2024-la-facture-pour-les-contribuables-pourrait-atteindre-les-trois-milliards-de-dollars/ donne le chiffre de 3,3 milliards ce qui probablement correspond à l'ensemble des droits et pas seulement à ceux qui sont reversés à Paris 2024. Les chiffres qui précèdent concernent le budget de l'événement, 4,4 milliards étant par ailleurs consacrés aux infrastructures (dont 1,7 milliard d'argent public, un montant dont la SOLIDEO estime qu'au final il sera peu ou pas dépassé). Par ailleurs un débat s'est instauré sur le coût réel de l'événement (la question principale étant : quelles dépenses y intègre-t-on ?) Le premier président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici indiquait le 26 mars 2024 sur France Inter que les Jeux coûteraient entre 3 et 5 millions d'argent public. Voir à ce sujet l'excellent dossier du site Variance (lié à l'ENSAE) https://variances.eu/?p=7963

En ce qui concerne le Centre aquatique olympique (maîtrise d'ouvrage de la métropole du Grand Paris) un contrat de concession de service public de 15 ans à l'issue des Jeux est attribué à un groupement composé notamment de Bouygues Bâtiment Île-de-France (pour la construction), Récréa (pour l'exploitation) et Dalkia (pour la maintenance technique). Des espaces annexes sont exploités par des opérateurs sportifs : Arkose (escalade), Le Five (foot, basket et paddle-tennis) et Récréa (fitness).

L'importance de l'éphémère

Il faut maintenant revenir sur la dimension éphémère qui aujourd'hui apparaît peut-être comme un luxe mais – associée au réemploi – ne le sera probablement plus demain : n'est-ce pas un moyen de faire la ville – en particulier la ville sur la ville – avec moins de matière ou de matériaux et plus d'intelligence et de savoir-faire ? Il faudrait associer cette dimension avec les nouvelles articulations entre ce qui est matériel et immatériel que l'on retrouvera avec l'héritage. Depuis quelques décennies, de nouvelles idées ont pénétré l'urbanisme en particulier celle de réversibilité qui s'inscrit dans la problématique plus générale de la réutilisation (*reuse* en anglais). Cela peut s'appliquer à des installations pérennes (par exemple des immeubles de bureau) dont on change l'usage, ce qui est assez facile quand on l'a prévu, à la conception et très difficile, si ce n'est pas le cas. Mais l'urbanisme transitoire ou provisoire, les grands événements voire l'urbanisme de guerre, développent une production « éphémère » soit parce qu'elle peut être démontée et remontée ailleurs (ou réutilisée dans d'autres fonctions), soit parce qu'elle a une durée de vie limitée. L'exposition nationale suisse Expo.02 a ouvert la voie. Toutes les constructions étaient éphémères. Les matériaux devaient pouvoir être réutilisés ailleurs (d'où les précautions particulières prises avec le traitement du bois) et certains équipements reconstruits dans d'autres lieux, les sites de l'exposition étant rendus dans leur état initial. Et quand les citoyens de la ville de Morat ont voulu garder

la tour du panorama de la bataille de Morat construite sur le lac et dessinée par Jean Nouvel, cela s'est révélé techniquement impossible car elle n'était pas conçue pour résister au temps. Depuis une vingtaine d'années, les techniques ont beaucoup progressé pour ce qui concerne la construction et la réutilisation de toutes sortes d'objets urbains, même si le cas de l'admirable pavillon français à l'Exposition de Milan en 2015 et dont le destin reste incertain, montre qu'il subsiste des obstacles qui ne sont pas techniques.

Face au modèle de Flyvbjerg et Gardner

Le hasard a fait qu'en 2023, un spécialiste mondial des grands projets, Bent Flyvbjerg, a publié avec Dan Gardner (spécialiste de la prise de décision) un livre définissant les principes de base de la réussite d'un grand projet. Cela nous offre l'occasion d'une relecture de la production olympique à partir d'un modèle extérieur à la France.

Bien qu'ils étudient plusieurs éditions des Jeux (depuis ceux de Montréal), Flyvbjerg et Gardner se focalisent plutôt sur des grands équipements qui sont des projets fonctionnels ou iconiques : la ligne de TGV entre San Francisco et Los Angeles, l'opéra de Sydney ou le Guggenheim de Bilbao), ou encore sur le développement de projets numériques. Les Jeux olympiques sont peu présentés à partir de leur caractère de projet événement mais plus souvent à partir des cathédrales sportives qui les accueillent, comme le stade de Montréal ou celui de Barcelone ; les villages sont très peu analysés et encore moins leur utilisation résidentielle (ou non) ultérieure. Tout cela nous éloigne de la situation parisienne. Les projets considérés dans ce livre sont déclenchés et pilotés par un entrepreneur qui est souvent une personne ou une institution. Cela ne correspond pas non plus à la situation parisienne : les Jeux ne sont pas le projet ni l'œuvre d'Anne Hidalgo ou de la ville de Paris, même si leur part est importante.

En revanche, ils développent une démonstration sur l'utilité d'une méthode « lego », autrement dit où l'on découpe le projet en un grand nombre d'éléments identiques qu'il s'agit alors d'assembler, ce qui a été dans une certaine mesure le cas pour les villages (athlètes et médias) et correspond plus au modèle du grand programme. Comme le directeur général de la SOLIDEO le rappelle : organiser des Jeux olympiques et paralympiques, c'est organiser « le plus grand événement logistique mondial par temps de paix. On est donc dans quelque chose qui est XXL»[63], en définitive nettement plus complexe que les exemples étudiés par Flyvbjerg et Gardner. C'est pourquoi nous avons traité leur livre non comme une grille d'analyse mais comme un outil d'interrogation du projet olympique et de la manière dont il a été conduit, en particulier pour ce qui concerne la réalisation des équipements et des villages. En d'autres termes, ce livre soulève une série de questions concernant la conduite des grands projets : les JOP les ont-ils rencontrées et comment ont-elles été traitées ?

Une fois traité ce qui ne concerne vraiment pas les JOP de Paris, il reste quatre grandes thématiques :

- l'expérience et sa mobilisation, qu'il s'agisse de celle des organisations ou de celle des individus ;
- le principe *think slow, act fast* ;
- le système de gestion des risques, et en particulier le rôle de la supervision dans le cas de la production des équipements olympiques de Paris;
- les méthodes de planification et le rôle de la référence à l'héritage.

63. Propos de Nicolas Ferrand lors du séminaire du Journal du Grand Paris « JOP 2024 : Les défis des deux prochaines années », le 25 mai 2022

L'expérience, nécessité et spécificité

Bent Flyvbjerg et Dan Gardner adoptent une posture assez éloignée de celle que préfèrent les porteurs de grands projets : non, l'innovation à tous les étages n'est pas une bonne solution, non, on ne se trouve jamais dans une situation de *tabula rasa* et d'incomparabilité avec d'autres projets réalisés, et de totale nouveauté. Au contraire l'innovation gagne à être limitée, il vaut mieux être le « first follower » que celui qui invente et teste ; il existe nécessairement des projets ayant quelques points communs avec lesquels on peut se comparer, et l'on doit s'appuyer sur l'expérience des individus comme des organisations, y compris l'expérience « incorporée », celle qu'ont certains individus mais qu'ils ne savent pas transmettre verbalement.

La caractéristique d'un projet événement, et en particulier des Expositions universelles et des Jeux olympiques, est de briller par la nouveauté. Dans les deux cas, la ville hôte n'est jamais celle de la session précédente et les organisateurs en sont pour la majorité à leur première expérience.

Paris n'échappe pas à la recherche de l'exceptionnel qui importe particulièrement au CIO. C'est d'abord l'utilisation de la Seine pour la cérémonie d'ouverture et quelques épreuves qui supposaient qu'elle soit baignable. Mais ce sont aussi des faits moins visibles par exemple l'ampleur de la coordination nécessaire entre des dizaines de lieux et entre 329 épreuves. Également le poids des contraintes environnementales et sociales évoquées plus haut.
Il existe alors trois solutions : le recours à des spécialistes qui vont de Jeux olympiques en Expositions universelles ou grands championnats sportifs, et ont acquis une grande expérience mais ne connaissent souvent rien au contexte local, ce qui n'a guère d'importance pour l'organisation de l'accueil des délégations et devient rédhibitoire lorsqu'on met en place la sécurité ou les utilisations post Jeux ; la comparaison « malgré tout » avec d'autres événements équivalents (dans le cas de Paris Londres, Pyeong Chang 2018, Tokyo, Dubaï) ; l'appel à des opérateurs qui n'ont jamais participé à la préparation de Jeux olympiques ou d'expositions mais qui ont une forte expérience de grands projets fonctionnels ou structurants, notamment récents (la Confluence, Paris Rive Gauche, Plateau de Saclay etc.) ou encore de grands événements sans production urbaine. Les organisateurs français ont eu recours à toutes ces solutions. En outre, quitte à décevoir les maximalistes, la SOLIDEO par exemple a, en matière d'innovation, adopté la posture du « first follower », premier utilisateur de ce qui est déjà mis au point et testé.

L'expérience est celle des managers du projet : le Directeur Général de la SOLIDEO avait dirigé plusieurs grandes opérations publiques et, dans sa première équipe, presque tout le monde avait cette expérience. Beaucoup d'acteurs et d'institutions qui avaient été impliqués dans le dossier de préparation sont restés ou revenus dans la mise en œuvre du projet. Les entreprises ont mobilisé leurs équipes spécialisées dans les grands projets et dans les expérimentations environnementales ; elles étaient toutes habituées à travailler avec l'État et les collectivités locales, ce qui était ici indispensable.

Ce que l'on peut considérer comme une réponse adaptée et efficace à la question de Flyvbjerg et Gardner doit certainement à l'existence d'un milieu des ingénieurs de la construction du génie urbain et de l'urbanisme, héritier d'une compétence française qui n'avait peut-être pas que des bons côtés dans son caractère très

étatique, et à la forte domination d'une élite d'ingénieurs d'état, mais qui garde une culture du grand projet entretenue par les opérations publiques actuelles évoquées ci-dessus[64].

L'expérience est également celle des collectivités territoriales qui, même si elles n'ont pas les compétences techniques des organismes dédiés, connaissent très bien leur territoire et ont accumulé beaucoup de savoir-faire au cours des années. Leurs responsables disposent également d'une expérience politique[65] fort utile pour éviter les blocages locaux et organiser les multiples coordinations. En ce sens, on peut relativiser l'affirmation de nos auteurs qui associent facilement inexpérience et ancrage local, mais ils font référence aux USA[66].

Reste une question à la réponse moins évidente : aurait-on eu la capacité d'organiser la cérémonie d'ouverture si la France n'était pas le pays des mille festivals (avant Covid), presque tous d'été, avec des intermittents du spectacle, des techniciens de l'installation de tous niveaux et des entreprises, la plus emblématique étant « La Machine » de François Delarozière ?

Tout cela est rendu plus difficile par la relativement courte durée du projet qui fait hésiter ceux qui ont déjà une carrière et devront retrouver du travail après les Jeux, au risque de se faire jeter rapidement dans la poubelle des seniors. Cependant il ne fait aucun doute qu'au moins en ce qui concerne la production des équipements olympiques, la mobilisation de l'expérience a été forte, plus sans doute qu'il n'y paraît.

64. Qu'on permette à l'auteur de ces lignes de préciser qu'on peut à la fois être favorable à plus de décentralisation sur beaucoup de sujets et reconnaître les points forts de l'État, et même souhaiter qu'on les consolide.

65. Le territoire de la Seine-Saint-Denis a connu il y a 25 ans l'aventure du Stade de France ; une partie des responsables politiques actuels l'a vécu.

66. Ajoutons qu'outre l'expérience aussi bien nationale qu'internationale des leaders politiques concernés, une partie des cadres dirigeants de la SOLIDEO et de Paris 2024 avaient une bonne connaissance des arcanes de l'État.

Gérer les risques

Selon nos auteurs, la gestion des risques – autrement dit la transformation du plus grand nombre possible d'aléas en risques que l'on peut calculer et anticiper – est une question centrale pour les grands projets, encore plus que pour d'autres activités, car les incertitudes sont plus importantes et moins connues : on est un peu dans la même situation que ces bateaux et leur cargaison à destination de l'Inde, qui furent l'objet des premiers dispositifs de partage des risques et dont on ne savait vraiment pas ce qu'il allait advenir. *Le Black Swan* est l'espèce à détruire car elle associe la rareté (« cela n'arrive jamais ») avec un coût élevé. En ce qui concerne l'événement lui-même, les cygnes noirs prennent la forme de pannes en cascade ou de désorganisation des transports. Les questions de sécurité sont au centre de la gestion de risques, mais même dans ce domaine où l'on anticipe au maximum, il peut se trouver des configurations imprévisibles.

On a déjà décrit le dispositif de gestion de risques adopté par la SOLIDEO dans le volume 2, et l'on ne reviendra que sur deux points évoqués par nos auteurs.

Le premier est l'existence de biais psychologiques, dont le plus important consiste pour tout un chacun à sous-estimer le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche (*Hofstadter's law*).

Le second est la propension des décideurs à considérer que leur projet est unique, et à s'en tenir à leurs expériences antérieures plutôt qu'à des expertises objectives. La comparaison avec d'autres projets plus semblables qu'on le croirait *a priori* permet d'éviter

cela et, dans le cas des JOP, il faut ajouter la structure particulière de la gouvernance qui contrôle également le premier biais : le partage des fonctions de portage et de pilotage fait que s'instaure un contrôle réciproque positif dans la mesure où l'objectif final est totalement partagé.

Nos auteurs insistent également sur la nécessité de disposer de données solides et de les faire établir si elles n'existent pas.

Ex post on peut constater que la gestion de risques a correctement fonctionné puisqu'il n'y a pas eu de problèmes majeurs pendant les Jeux. En ce qui concerne les travaux, il existe au moins un autre indicateur significatif : le comité des programmes était chargé de juger des demandes de modifications proposées par Paris 2024, les collectivités ou les entreprises en cours de chantier, en général en raison d'aléas divers. Un millier a été retenu, ce qui en proportion de l'importance des travaux est massivement moins que dans les éditions précédentes (cf. première partie).

Cela supposait un travail considérable en phase amont (avant le passage à l'opérationnel). On retrouve alors le grand principe énoncé par Flyvbjerg et Gardner : *Think slow, act fast*.

Penser lentement et agir vite

Était-ce possible dans le cas de la préparation des JOP de Paris 2024 ? Les premières études ont débuté fin 2014 et s'achèvent en février 2017. Deux années seulement pour préparer un dossier très complexe et impliquant énormément d'acteurs.

Les projets de Jeux olympiques à Paris existent depuis longtemps et en particulier celui qui s'est soldé par l'échec mal accepté de la candidature pour ceux de 2012. En outre, les principaux sites, dont en particulier le Village des athlètes, se trouvent sur des territoires en mutation qui sont l'objet de nombreuses études et

de projets en cours (Écoquartier fluvial sur l'Île-Saint-Denis, secteur Pleyel à côté du village et principal hub du Grand Paris Express). On a vu (volume 2) que l'attribution des Jeux a ouvert une période de remise à plat financière et programmatique, la plus importante étant la modification complète du projet de centre aquatique.

Cette phase d'ajustements, qui va jusqu'à l'été 2020, produit des programmes très stabilisés. Le projet a très peu changé entre ce qui a été décidé dans cette phase et le chantier. Témoins le centre aquatique et le Village des athlètes. A-t-on pensé si vite ?

L'approche de Flyvbjerg et Gardner est d'abord centrée sur le management de projet et surtout sur ceux qui les pilotent. Il est intéressant de la compléter en mobilisant quelques travaux plus spécifiquement organisationnels, notamment ceux de Christophe Midler qui a largement contribué il y a une vingtaine d'années à clarifier la définition de l'organisation en mode projet. De ses publications consacrées à la conception et notamment à l'innovation de l'époque, on retient trois éléments particulièrement importants : le fait (résumé dans sa célèbre courbe)[67] qu'au fil du temps la capacité d'agir sur le projet décroît en même temps que la connaissance que l'on en a s'accroît, ce qui veut dire que le bon management consiste à augmenter la connaissance tout en préservant la capacité d'agir ; l'importance de l'ingénierie concourante, c'est-à-dire que chaque acteur du projet raisonne non par rapport à sa seule logique interne mais également par rapport à celle du projet et à celle des autres participants ; enfin le caractère non séquentiel de la relation entre conception et réalisation, avec des recouvrements entre les deux phases.

67. Christophe Midler, *L'Auto qui n'existait pas, Dunod*, Paris InterEditions, 1993. Midler, «Gestion de projet et innovation», *in L'Encyclopédie de l'innovation*, Economica, 2003

En ce qui concerne le premier point, les JOP ont beaucoup investi sur la phase amont avant de commencer les travaux, donc sur l'optimisation de la courbe de connaissance du projet, ce à quoi obligeait également le permis de construire à double état (évoqué dans nos ouvrages précédents), car il nécessitait de définir très précisément ce que serait l'état post olympique des équipements. On est très proche du *Think slow, act fast*.

L'ingénierie concourante est présente dans une démarche au quotidien sous la forme d'itérations permanentes entre les acteurs pour résoudre des problèmes techniques ou plus liés à l'usage, et qui concernent aussi bien les constructeurs que les gestionnaires et les sportifs. Mais sa meilleure réalisation a sans doute été l'accompagnement des promoteurs dans les phases de consultation. Les groupements complets concurrents des secteurs D et E ont été invités par la SOLIDEO entre la première phase de candidature et la phase offre, à participer à 18 workshops d'avril à novembre 2019. Les sujets en étaient : l'architecture et l'insertion urbaine, le montage juridique et financier, l'accessibilité universelle, les performances carbone du projet, la relation Art - projet. Chaque équipe devait présenter ses propositions et intervenir sur tous ces points.
Cela a permis d'apporter de la cohérence au projet et, au-delà de ce cas particulier, on voit que l'ensemble du dispositif s'est révélé résiliant face à des aléas aussi graves que la guerre en Ukraine et la crise de l'énergie. Le soutien sans faille de l'État y est pour beaucoup, mais aurait-il été aussi fort si le projet n'avait pas lui-même été solide et clair ?
Faut-il alors en déduire que le précepte de nos auteurs ne tient guère ? Certainement pas, mais si dans la plupart des cas on peut se contenter de considérer penser et agir comme deux phases successives dans l'écoulement du temps, on peut dans d'autres cas, comme ceux des Jeux olympiques, considérer, que penser lentement c'est penser fortement et diversemen,t mais que cela s'organise et donc qu'un grand réseau interactif de « pensée » bien

régulé est aussi ou plus efficace qu'une « pensée » qui progresse lentement toute seule et que les recouvrements entre les phases de pensée et d'action sont peut-être nécessaires parce que l'on est en contexte d'innovation générale et que le retour du terrain est alors indispensable. Cela correspond à la dimension d'expérimentation évoquée par Flyvbjerg et Gardner.

Pour ce qui est de la planification, nos auteurs insistent sur une démarche que l'on dirait proactive et qui évoque beaucoup les démarches françaises du projet urbain, par exemple avec l'outil du plan guide. La logique développée, notamment par la SOLIDEO, est très proche de celle qu'ils préconisent.

Vers l'avenir

On l'a dit, les analyses de Flyvbjerg et Gardner se focalisent sur des projets qui sont assez différents de la production de la ville olympique à l'occasion des JOP Paris 2024. Elles nous aident cependant à mesurer les spécificités de l'aventure parisienne et son rôle de laboratoire pour l'avenir.
Ils nous invitent à nous débarrasser de deux clichés. D'abord celui de l'homme ou la femme providentiels dont les premières victimes sont ceux ou celles qui s'attribuent cette qualité et qui, de ce fait,ne savent plus résister à leurs tropismes psychologiques. Le dispositif de Paris 2024 évite assez bien l'obstacle, et même si le personnage de Tony Estanguet est un peu construit pour entrer dans ce costume, il doit en définitive maintenir l'équilibre avec des responsables politiques ou administratifs (sans compter le CIO) dans un partage qui limite considérablement le risque d'aller trop loin. La lecture de leur livre permet de comprendre que cet équilibre que l'on prenait pour un concours de circonstances – et qui est en tout cas le résultat du fonctionnement de nos institutions – peut être un modèle.

Ensuite, le cliché de l'innovation totale ou de l'absolue modernité. D'un point de vue général, leur insistance sur l'utilisation de l'expérience et sur la comparaison conduit à se demander ce que signifie vraiment « être disruptif » et, pour les chercheurs, rappelle que l'on ne trouve pas une révolution copernicienne à tous les coins de rue. L'image de la *tabula rasa* est illusoire et on la confond à tort avec l'utilisation de méthodes de pensées abductives, c'est-à-dire partant du point d'arrivée voulu pour remonter vers le point de départ du projet (ce qu'ils recommandent). On a déjà dit combien, dans le cas français, la mobilisation de l'expérience a été forte et la comparaison développée comme il était possible, c'est-à-dire pas toujours avec des projets très proches. On comprend que ce n'est pas non plus un élément favorable mais une nécessité, et que la volonté de capitaliser toutes les innovations méthodologiques ou organisationnelles n'est pas un plaisir un peu nostalgique pour les opérateurs mais une ressource considérable pour l'avenir. Quant aux méthodes abductives, elles ont pris de l'ampleur, même si elles restent un peu étrangères au monde de la construction et à celui de l'action publique. Elles trouvent en particulier leur place dans les dispositifs de gestion de risques, auxquelles Flyvbjerg et Gardner accordent la plus grande attention. Sous notre regard extérieur il semble que la culture du risque qui n'était pas très présente à l'origine du projet de la ville olympique ait pris sans cesse de l'importance et que, notamment, les méthodes issues de l'industrie aient été plus fortement mobilisées. D'où une gestion de risques de plus en plus systématique et organisée. Là encore, on voit un élément du grand projet urbain de demain.

Reste la préconisation de penser lentement pour agir vite. La présentation qu'en dressent nos auteurs reste très linéaire : prendre le temps pour penser sur une longue durée avant d'agir. La rapidité de l'action est une nécessité, dans le cas olympique évidemment mais certainement dans bien d'autres. Pour ce qui est du temps pour penser, on peut, comme on l'a dit ci-dessus, imaginer d'autres

schémas (notamment en se rapprochant de travaux comme ceux de Midler), c'est-à-dire la constitution de dispositifs éventuellement très intenses – ceux qui ont vécu l'expérience des workshops du Village des athlètes racontent qu'ils avaient l'impression que le temps s'arrêtait – qui privilégient la diversité des approches et les processus réflexifs. De ce point de vue, la phase amont du projet (avant que l'on pose la première pierre) a été courte mais riche dans son dispositif même si elle a, comme on l'a dit, bénéficié de toute la connaissance acquise sur les territoires entourant le village olympique, le Stade de France et le CAO. Elle n'est peut-être pas un modèle mais peut au moins alimenter la réflexion sur la manière de repenser l'amont des projets.

Les Jeux et même probablement la production de la ville olympique seront critiqués, ne serait-ce qu'au nom de dégâts collatéraux dont on peut débattre mais qu'on ne saurait complètement nier, ou encore, comme on l'a vu, de considérations environnementales ou sociales qui mettent en cause ce type d'événements. Il serait cependant dommage de ne pas voir et utiliser la richesse de cette expérience et tout ce qu'elle peut apporter aux projets que nous devrons demain – maintenant – développer pour lutter contre le changement climatique et nous y adapter.

Conclusion

L'observation de la montée en puissance du système olympique (équipements et événements) met en évidence quatre caractéristiques majeures : l'extraordinaire multiplicité des acteurs (cf. volume précédent) mais aussi celle des localisations, des échelles, et encore des financements puisqu'il y a plusieurs budgets (ne seraient-ce que celui de Paris 2024 et celui de la SOLIDEO) et que les coordonner n'est pas si simple. Tout cela sous la contrainte croissante du temps.

Le volume précédent a longuement analysé la multiplicité des acteurs, avec comme objectif de montrer que le ou les systèmes d'acteurs construits pour les Jeux différaient assez fortement de ce qu'ils sont d'ordinaire dans les projets urbains, à la fois parmi ceux qui sont habituellement présents et qui ont ici été amenés à adopter des configurations et des pratiques inhabituelles ou parfois très innovantes, mais aussi avec la présence d'autres acteurs communément absents ou très périphériques (opérateurs de télécommunications dont Orange, EDF, ...). L'analyse du rôle des collectivités met en lumière ces configurations nouvelles. Le volume précédent centré en partie sur les grands opérateurs, en particulier la SOLIDEO, en partant du programme de production des équipements olympiques pouvait faire apparaître la plupart des collectivités comme des acteurs de deuxième rang dépendant de l'État et des acteurs majeurs de la maîtrise d'ouvrage.

Si l'on inverse le niveau de lecture, comme le fait la deuxième partie de ce livre en partant des territoires, on voit un rôle original des collectivités et qui se situe dans une autre sphère, essentielle mais relativement difficile à inscrire dans les catégories habituelles de l'action publique, celle de « l'appropriation »[68] sociale des Jeux, et de l'hospitalité.

La multi localisation constitue une évidence qui change les termes de la logistique de chantier et de la mobilité en général pendant les compétitions. Mais sans doute faudrait-il s'interroger sur d'autres conséquences. La multi localisation permet un partage plus fort des Jeux et ouvre d'autres modalités de leur territorialisation : il n'y a pas simplement (en fait ce n'est jamais aussi simple) le site central (parc olympique) extraterritorial (même si y venir oblige à prendre une forte conscience du territoire et de son encombrement) et l'écran de la télévision, mais un territoire olympique discontinu et d'intensité variable et qui implique cependant une grande partie du territoire national même si ce n'est pas très fortement. En fait, on observe plusieurs échelles olympiques relativement autonomes les unes par rapport aux autres. L'événement sportif lui-même combine plusieurs échelles : celle des épreuves reines, celle des épreuves plus discrètes et habituellement plus centrées sur les amateurs d'un sport, celle des espaces d'entraînement : Châteauroux ou La Défense ne sont pas à la même échelle.

68. On emploie habituellement le terme d'acceptabilité. Il en dit bien peu : il signifie que la population concernée accepte ce qui, comme accepter peut avoir différentes significations, veut en général dire : ne proteste pas, ou pas trop. Et c'est en se contentant de cela que l'on prépare des lendemains qui ne chanteront pas. Là il s'agit de bien autre chose : de faire que la collectivité des habitants se reconnaisse dans l'événement, se considère comme partie prenante, se l'approprie.

En outre, une échelle structurée par le CIO avec les fédérations internationales se superpose sur ces diverses échelles nationales, ce qui ajoute à la spécificité. Le rapport au territoire se fait au moins à travers trois logiques, chacune multiscalaire : celle des sites, celle du ou des réseaux olympiques, celle de l'événement mondial.
Cela aboutit à un dispositif qui n'est pas simplement compliqué mais complexe. Complexité ne signifie pas désordre ou désorganisation, ce qui parfois donne lieu à quelques confusions, mais multiplicité des interdépendances et des interactions. Dans ses travaux sur les sciences de la complexité, Edgar Morin a pris garde d'insister sur le rôle positif dans l'avancement de la connaissance joué par le caractère simplificateur de la démarche des sciences classiques. Mais il montre aussi la nécessité d'entrer dans des démarches qui tentent de ne pas simplifier mais au contraire d'impliquer et relier le plus possible de faits et en particulier d'interdépendances et d'interactions. On peut appliquer le même type de raisonnement aux grandes opérations urbaines.

La simplification passe par la délimitation de domaines (disciplines dans les sciences, marchés, spécialités dans l'activité économique, professions, communautés épistémiques etc.). La complexité suppose de ne plus tabler seulement sur la simplification mais de considérer les interdépendances et les interactions sans limiter l'espace dans lequel on les prend en compte. En même temps il faut bien s'arrêter à un moment mais c'est toujours de manière relative et provisoire. Les sciences gèrent cela depuis longtemps en privilégiant les recherches à la frontière des disciplines (même si ce n'est pas sans poser de problèmes méthodologiques et théoriques). L'introduction des technologies numériques permet de beaucoup mieux intégrer les informations existantes et constitue un outil de coordinations – dans la période antérieure les différentes spécialités ou acteurs pouvaient utiliser des normes différentes pour mesurer les mêmes choses – mais la prise en compte de la complexité n'est pas garantie pour autant.

La question devient alors : comment créer et faire fonctionner un dispositif complexe qui permette d'organiser une action elle-même complexe ? On objectera que la temporalité est une simplificatrice redoutable. En fait c'est une contrainte très forte qu'il faut savoir utiliser car elle peut également produire le désordre, et les dispositifs pertinents – tels qu'utilisés par la SOLIDEO – pour gérer cette contrainte ne sont pas nécessairement simplificateurs. L'absence de variables d'ajustement est par exemple facteur de complexité.
À cela s'ajoute un élément que nous avons déjà évoqué dans les volumes précédents : la nécessaire coordination et souvent coopération entre des « mondes » qui habituellement s'ignorent. Le déroulement de l'action s'opère également entre des niveaux de réalité qui n'interfèrent directement que de manière très rare.
Pour caricaturer, il y a ici un lien – certes indirect – entre l'évacuation des gravats et la danse contemporaine. Au moins la cérémonie d'ouverture met-elle en relation assez directe le monde de l'art et celui du sport dans ce qui appartient à la fois au registre des cérémonies officielles et à celui du spectacle.

Ces interactions entre mondes lointains permettent non seulement que l'événement soit réussi du point de vue de sa logique interne, à bien des égards déterritorialisée[69], mais en font un véritable phénomène social[70] territorialement ancré, et la deuxième

69. Un stade est défini par des critères très précis qui sont partout les mêmes et sont imposés par les organisations sportives internationales, et l'on sait combien les questions d'homologation pour les grandes compétitions sont sensibles : il est ancré dans le monde des stades plus que dans le territoire local.

70. Sans entrer dans les débats internes à la sociologie, il est intéressant de noter que le concept inventé par Marcel Mauss de «fait social total » (1925), c'est-à-dire fait concernant toute la société à tous ses niveaux et dans toutes ses dimensions, ce qui est particulièrement difficile à trouver dans les sociétés contemporaines, a été utilisé surtout pour analyser des grands événements sportifs.

partie du livre montre comment les collectivités s'efforcent de le gérer. Cela ne se développe pas parallèlement au dispositif olympique mais en interaction avec lui.

Au-delà de ces considérations générales, l'analyse du projet olympique conduit à insister sur des dimensions qui, sans forcément occuper la première place, aident à réfléchir sur l'avenir.
Tout d'abord, la question de l'hospitalité.

La notion d'hospitalité fut à la mode en France (notamment chez les chercheurs) il y a quelques années. À l'époque, il était aussi bien question d'immigration que de populations mobiles et de tourisme, avec comme perspective des réflexions assez fondamentales sur l'altérité. Elle est devenue une catégorie banale des savoirs du tourisme un peu partout dans le monde. Un bon master de tourisme offre des cours d'hospitalité. Il s'agit simplement de traiter les touristes non seulement comme des clients mais aussi comme des hôtes, sachant que cela concerne plus le haut de gamme que le bas de gamme. Mais l'organisation de la fête olympique rappelle l'importance des dispositifs d'intégration sociale à l'échelle des territoires, et que cela fait partie de l'urbanisme car cela s'opère à travers des espaces aménagés, de véritables équipements même s'ils sont éphémères. Il existe un subtil balancement entre hospitalité « externe » – celle des visiteurs – et hospitalité « interne » – celle des habitants. L'un des grands intérêts du terme d'hospitalité est qu'il rappelle que cela ne se fait pas tout seul mais découle d'une action spécifique organisée et pilotée.

On a montré plus haut l'importance de l'éphémère et des technologies qui lui sont liées. Ajoutons provisoire, transitoire et réversible, et l'on trouve une thématique majeure de l'urbanisme de demain et des manières de faire la ville sur la ville. Certes il ne s'agit pas d'un thème très nouveau, mais il ne cesse de prendre de l'importance. En ce qui concerne les Jeux, cette question est trop souvent renvoyée au caractère événementiel, ce qui est certes

légitime mais empêche de prendre la mesure des approches, des technologies et des manières de procéder nouvelles qui valent bien au-delà. Un tableau d'ensemble de tout ce qui a été réalisé dans ce domaine, en identifiant très précisément ce qui n'a pas été fait auparavant et qui constitue une innovation – quelle qu'en soit la nature – nous apporterait beaucoup.

Au final on peut avancer que l'on expérimente, avec les olympiades de Paris, un stade ultérieur des « opérations complexes » telles qu'elles se présentaient à la fin du XX^{e} siècle. On pourrait même parler de projet ou de programme « total » en ce qu'il affecte toutes les dimensions de la société et où, même si chacun court dans son couloir à un moment donné (en fait à plusieurs moments dans les phases de conception et de gestion tout cela se rencontre ou se croise.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont celles qui ouvrent cette conclusion, mais ce qui pouvait alors apparaître comme le résultat d'un enchaînement de choix conjoncturels et de contraintes diverses est en fait consubstantiel à ce type de projet : il ne peut fonctionner que s'il entraîne une adhésion massive et si toute la société (du moins presque toute) s'y reconnaît, même faiblement. C'est ainsi que la cérémonie d'ouverture enthousiasme un monde intellectuel et artistique parfois un peu méprisant vis-à-vis des compétitions sportives, que l'itinéraire de la flamme dans les départements et les compétitions dans la rue (cyclisme, marathons), en particulier dans la couronne de Paris, mobilisent le public de proximité, que les petits entraînements et petites manifestations partout en France produisent la familiarité, que les multiples fan zones complètent les retransmissions télévisuelles : celles-ci assurent la mondialisation de l'événement mais ne suffisent pas pour assurer son appropriation par la population. On pourrait prendre bien d'autres exemples moins spectaculaires : désormais la dimension sociale (au sens que l'on vient d'esquisser) pourra de moins en moins être extérieure au projet pour en devenir une composante. Le caractère nécessaire de la multiplicité des acteurs découle de la multiplicité des dimensions de l'événement; et dans tout projet de la nouvelle génération, la question est et sera d'organiser la coopération d'acteurs nombreux et porteurs d'une diversité croissante de compétences, jusqu'à appartenir à des mondes qui sont presque ou totalement étrangers les uns aux autres. Il reste un point que nous avons évoqué plusieurs fois, en particulier dans le volume 2, celui des parcours professionnels dans les équipes qui produisent les installations et l'événement. Il y a là, bien plus qu'un effet secondaire, un vrai questionnement sur la transmission des savoirs et le déroulement des carrières dans un univers qui sera de moins en moins celui du monde de l'immobilier du BTP et de l'urbanisme tel qu'il a existé et existe encore. Nous ouvrirons ce débat dans le prochain volume consacré à ce qui restera de l'aventure olympique parisienne, pour les territoires mais aussi pour la production urbaine.



Village des médias - avril 2024



Village médias - avril 2024

Village des médias - avril 2024



Village des médias - avril 2024



Village des médias - avril 2024



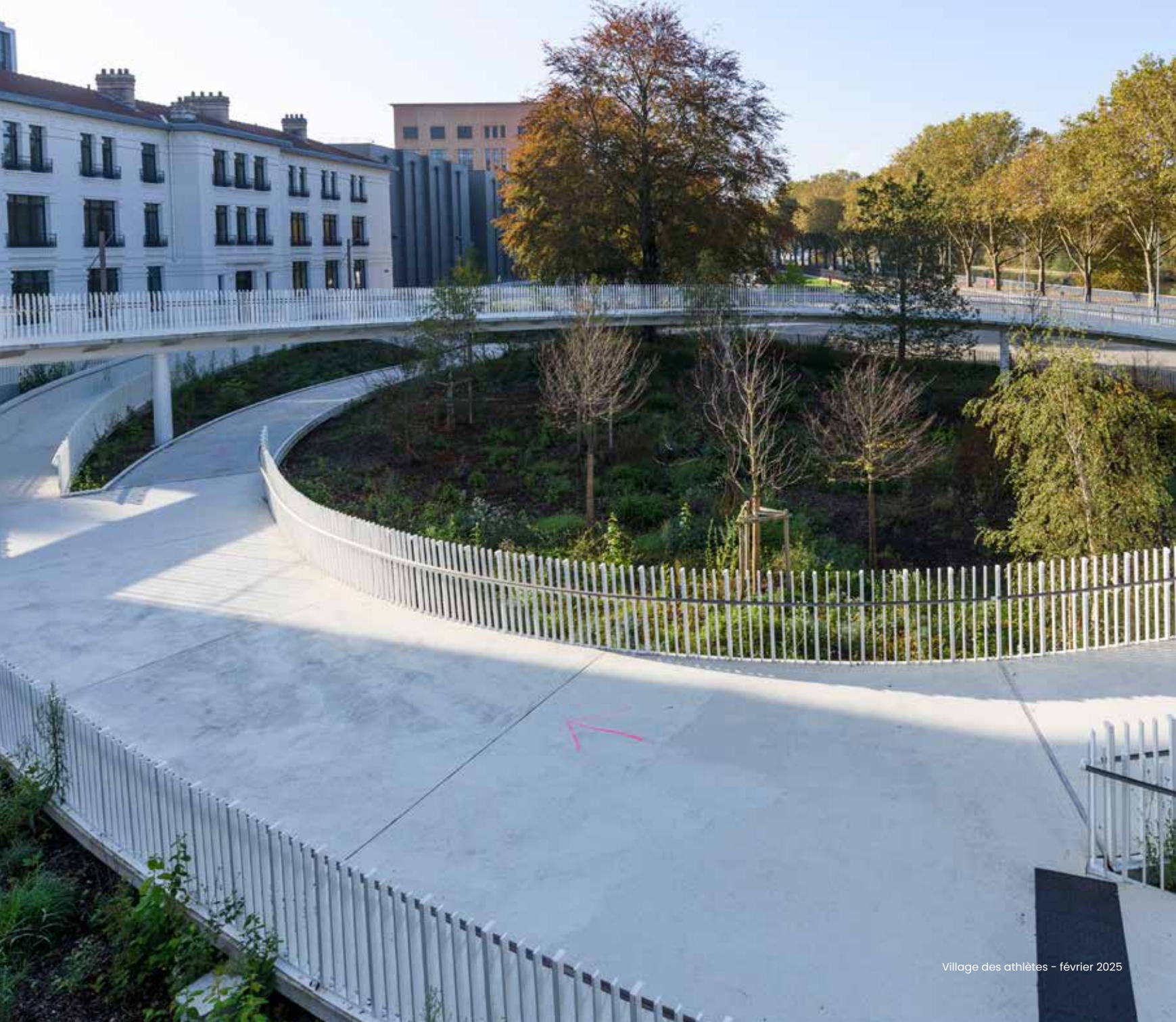
Village des athlètes - février 2025



Village des athlètes - février 2025



Village des athlètes - février 2025



Village des athlètes - février 2025



Village des athlètes - février 2025



Parc sportif et scolaire du Bourget - avril 2024



École du Bourget - octobre 2024



Grande Nef - février 2025



Grande Nef - février 2025



Élancourt - avril 2024



Élancourt - avril 2024



Élancourt - avril 2024



Élancourt - avril 2024



Franchissement Dugny - Le Bourget - juin 2024



Gymnase Marie Paradis - octobre 2024



Groupe scolaire Saint-Ouen - août 2023



Gymnase Pablo Neruda - mai 2024

L'Europe des Projets Architecturaux et Urbains
Ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation
Tour Séquoia
1,place Carpeaux
92800 Paris-La-Défense CEDEX

Directeur de la Publication
Jean-Baptiste Marie

Coordination
Sacha Dalis et Florentin Cornée

Direction artistique
Emmanuel du Bourg

Conception graphique
Figures Libres/Maud Boyer

Exécution graphique
Flora Bossis

Suivi de fabrication
Daphné Couteille

Crédits photographiques
© SOLIDEO, Sennse : p. 146-147, 150-151, 152-153, 156-157, 160-161, 166-167, 168-169, 170-171, 172-173, 174-175, 176-177
© SOLIDEO, vue Drone Press : p. 136-137, 138-139, 140-141, 142-143, 144-145, 148-149, 154-155, 158-159, 162-163, 164-165
© Ville de Paris
© Département de la Seine-Saint-Denis

Archibooks + Sautereau Éditeur
49, boulevard de la Villette, 75010 Paris
www.archibooks.com

Les livres publiés par Archibooks
sont disponibles dans le réseau des librairies.
© Archibooks + Sautereau Éditeur, 2025
ISBN : 978-2-35733-738-1
Prix de vente : 14,90 euros
Achevé d'imprimer en U.E.
Dépôt légal : 3e trimestre 2025
Diffusion : Géodif
Distribution : Sodis